

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



**TEMA**

**PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**ALVARENGA DE ORELLANA, NORMA VICTORIA  
RIVERA AQUINO, YASMIN ELIZABETH  
VÁSQUEZ VIVAS, CECILIA ESMERALDA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AGOSTO DE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Secretario General:** Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández

**Secretaria:** Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Director general de procesos de graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez (Docente Asesor)

**AGOSTO DE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar ésta carrera universitaria al guiarme, cuidarme y darme entendimiento, a mi madre Alicia Flores (Q.E.P.D) aunque no está conmigo aquí, sabe que finalmente lo logré; a mis hijos Jhoanna y Jonathan quiénes han sido el motor de vida y apoyo incondicional.

Agradeciendo también a mi familia, amigos y compañeros que siempre estuvieron motivándome para seguir adelante; así también a mis compañeras en éste trabajo de graduación, y al docente asesor por apoyarnos en éste proceso.

*Norma Victoria Alvarenga de Orellana.*

Dios tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante este logro que es el resultado de tu ayuda. Este trabajo de graduación lo dedico con todo mi amor y cariño a mi amada madre Rosa María Aquino por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mí amado hijo Alejandro por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A mi amigo Nelson F. quien con sus palabras de aliento no me dejaba decaer para que siguiera adelante y siempre fuese perseverante y cumpliera con mis ideales, y sin esperar nada a cambio compartió sus conocimientos, alegrías y tristezas.

*Yasmin Elizabeth Rivera Aquino*

Agradezco a Dios por darme siempre la fuerza y sabiduría, a la Virgen María por interceder en cada momento de dificultad, a mis padres Tomás Vásquez y Dora Alicia de Vásquez y hermana Katherine que han estado luchando conmigo desde siempre, por su sacrificio, amor y motivación a seguir hasta el final.

A mis abuelos y familiares que siempre confiaron que podría lograrlo y motivaron con sus palabras y consejos, gracias por apoyarme cada vez que necesite.

A mis amigos y compañeras de este trabajo, por los momentos compartidos, las dificultades que podre recordar con cariño.

*Cecilia Esmeralda Vásquez Vivas*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA DE LA CIUDAD DE APOPA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS</b> .....	1
A. Generalidades del Municipio de Apopa.....	1
1. Antecedentes .....	1
B. Generalidades del Centro Escolar República de China.....	2
1. Antecedentes .....	2
2. Misión .....	4
3. Visión.....	4
4. Los objetivos que persigue .....	4
5. Valores .....	4
6. Estructura Organizativa .....	5
7. Organigrama Institucional del Centro Escolar República de China.....	6
C. Marco Teórico de Referencia sobre Competencias .....	6
1. Generalidades de las Competencias.....	6
a) Definición.....	6
b) Enfoque de competencias en la gestión de los recursos humanos.....	8
c) Clasificación de las competencias .....	10
D. Marco Teórico de Referencia sobre Capacitación .....	12
1. Generalidades sobre Plan de Capacitación .....	12
a) Definiciones .....	12
2. Objetivos .....	13
3. Importancia .....	13
4. El Proceso de la Capacitación .....	14
a) Etapas del proceso de capacitación.....	14
5. Las políticas de capacitación .....	16

6.	El costo de no capacitar .....	17
7.	Tipos de Capacitación .....	18
8.	Modalidades de Capacitación.....	20
9.	Métodos y Técnicas de Capacitación.....	21
	a) Métodos de Capacitación .....	21
	b) Técnicas de capacitación .....	25
10.	Desempeño Laboral.....	30
	a) Definiciones .....	30
	b) Importancia .....	30
	c) Factores que determinan el desempeño laboral .....	31
	d) Evaluación.....	33
11.	Métodos globales de Evaluación del Desempeño.....	34
12.	Optimización del desempeño de los empleados.....	35
	a) Definiciones .....	35
13.	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) .....	35
	a) Objeto del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.....	35
	b) Objetivo de los Programas de Capacitación .....	36
	c) Modalidades de los Programas .....	36
E)	Marco Teórico de Referencia sobre Plan.....	37
	1. Generalidades de un Plan de Capacitación .....	37
	a) Definiciones .....	37
	2. Objetivos .....	38
	3. Importancia .....	38
	a) Fases de actuación del plan de formación:.....	39
	4. Clasificación.....	42
F)	Marco Legal .....	43
	1. Constitución de la República de El Salvador.....	43
	2. Ley general de Educación .....	44
	3. Ley de la carrera Docente.....	45

4. Ley de Formación Profesional del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).....	46
5. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) .....	47
6. Ley del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial .....	48
7. Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones.....	49
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>50</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA EN EL MUNICIPIO DE APOPA.</b> .....	<b>50</b>
A. Importancia de la Investigación.....	50
B. Objetivos de la Investigación .....	51
1. Objetivo General .....	51
2. Objetivos Específicos .....	51
C. Metodología de la Investigación.....	52
1. Métodos de la investigación. ....	52
a) Métodos auxiliares de la investigación científica .....	52
2. Tipo de investigación .....	53
a) Descriptivo .....	53
3. Tipo de diseño de la investigación.....	54
a) Diseño no experimental .....	54
b) Tipo de diseño no experimental.....	54
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación .....	55
a) Técnicas .....	55
b) Instrumentos .....	56
c) Fuentes de información .....	57
d) Procesamiento de la Información .....	60
e) Tabulación.....	60
f) Análisis e Interpretación de Datos .....	60
D. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de los Empleados del "Centro Escolar República De China" del Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador. ....	61
E. Alcances Y Limitaciones.....	66

1. Alcances.....	66
2. Limitantes.....	66
F. Conclusiones .....	67
G. Recomendaciones.....	68
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>69</b>
<b>PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA EN APOPA, SAN SALVADOR.....</b>	<b>69</b>
A. Objetivo de la Propuesta.....	69
Objetivo General .....	69
Objetivos Específicos .....	69
B. Justificación .....	70
C. Alcance .....	70
D. Beneficios .....	71
E. Políticas y Estrategias.....	72
a) Políticas.....	72
b) Estrategias .....	73
F. Metodología de Desarrollo .....	74
G. Organigrama Sugerido .....	74
H. Recursos para la Ejecución del Plan.....	76
a. Humanos .....	76
b. Materiales.....	76
c. Financieros .....	76
I. Plan de Capacitación .....	78
Modalidad I – Formación .....	79
Modalidad II – Actualización .....	80
Modalidad III - Especialización.....	81
Modalidad IV - Perfeccionamiento.....	82
Modalidad V - Complementación.....	83
J. Sistema de Evaluación .....	84
K. Cronograma.....	85

L. Presupuesto de Costos para la Implementación del Plan.....	86
<b>Bibliografía</b> .....	<b>89</b>
ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTA .....	93
ANEXO 2 LISTA DE COTEJO.....	98
ANEXO 4 CUESTIONARIO PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	106
ANEXO 5 TABULACION PERSONAL DOCENTE.....	110
ANEXO 6 TABULACION PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	130
ANEXO 7 PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR CAPACITACIONES .....	145
ANEXO 8 EVALUACIÓN DEL CURSO .....	146
ANEXO 9 EVALUACIÓN DEL DOCENTE.....	148
ANEXO 10 EVALUACIÓN DEL DOCENTE .....	149
ANEXO 11 CARTA DE COTIZACIÓN .....	150
ANEXO 12 LISTA DE ASISTENCIA.....	152
ANEXO 13 INGRESOS CENTRO ESCOLAR .....	153
ANEXO 14 EGRESOS CENTRO ESCOLAR.....	154

## RESUMEN

Toda organización necesita capacitar a su recurso humano en las diferentes áreas relacionadas con los conocimientos, destrezas, habilidades y conductas desarrolladas por el personal.

El Centro Escolar República de China es una institución educativa que imparte clases desde kínder hasta noveno grado, se encuentra ubicado en Colonia Chintuc n°1, Avenida Principal n°14, en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Una de las problemáticas que les afecta en el desarrollo de las actividades es la falta de planes de capacitación que se enfoquen en el perfeccionamiento de las competencias de sus empleados.

Con el propósito de resolver dicha problemática se propone el diseño para una posterior implementación de un plan de capacitación por competencias que optimice el desempeño de los empleados, desarrollándose un marco teórico de referencia respecto al tema, además un diagnóstico de necesidades de formación que refleje la situación actual de la institución fundamentando así nuestra propuesta para el centro escolar.

Se utilizaron diferentes técnicas de recolección de información como lo son el censo para una población finita de 30 empleados; a través del uso de un cuestionario como instrumento, también una entrevista realizada al director de la institución, y además la observación directa mediante una lista de cotejo, lo que permitió conocer los diferentes elementos que interactúan con las variables “plan de capacitación” y “el desempeño de los empleados”.

El método utilizado para el desarrollo de esta investigación fue el Analítico-Sintético, del tipo descriptivo, además el diseño fue el no experimental, porque todas las variables se estudiaron en su estado natural, sin manipular ninguna de ellas, a la vez es transeccional-correlacional porque se examinó la relación existente entre estas.

Dentro del Centro Escolar República de China no existe un plan de capacitación interna precisa, ni una persona encargada de realizarla, lo que complica reconocer las competencias con mayor debilidad en cada uno, obstruyendo a los colaboradores mejorar su desempeño laboral y de la institución en general.

Basándose en la temática propuesta en cada modalidad de enseñanza-aprendizaje, cumpliendo con los lineamientos establecidos; así como el uso de los diferentes recursos asignados y la programación planificada se recomendó implementar un plan de capacitación por competencias, que desarrolle de una manera más completa y flexible la optimización del desempeño logrando así la mejora de las capacidades deficientes del personal de la institución.

## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se expone lo referente al marco teórico para el diseño de un plan de capacitación con el enfoque de competencias, que satisfaga la necesidad de la mejora continua y que optimice el desempeño de los empleados. Iniciando con las generalidades del municipio de Apopa, lugar donde se encuentra ubicado el Centro Escolar República de China; así como los conceptos relacionados con los términos plan, capacitación y competencias.

También aspectos relacionados a la importancia, objetivos, métodos y técnicas que marcan los indicios en el diseño del plan. Además se determinan las leyes que conforman el marco legal en el que nuestra legislación rige los diferentes puntos referentes a la enseñanza para el desarrollo profesional.

En el segundo capítulo se detalla el diagnóstico de la situación actual en cuanto al desempeño de los empleados. Iniciando con aspectos destacados que permiten conocer la actualidad de la investigación, entre ellos la importancia, los objetivos, la metodología, el tipo de investigación, etc. Así como también las diferentes fuentes, técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos, y así poder describir la situación actual en que se encuentra el centro escolar, con relación a la capacitación por competencias, finalizando con las conclusiones y recomendaciones

En el tercer capítulo se elaboró la propuesta de un plan de capacitación por competencias, este ha sido diseñado a partir del diagnóstico de necesidades, identificadas a través del censo, lista de cotejo y entrevista realizado al personal del centro escolar, y consolida una serie de requerimientos relacionados a la mejora continua que son necesarios para los empleados de la institución. Se presenta el contenido temático del plan propuesto, integrado por cuatro modalidades; cada una de las cuales contiene los temas a desarrollar, el perfil de los participantes, el objetivo que se persigue con cada contenido, así como el tiempo de duración y ejecución de las mismos.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA DE LA CIUDAD DE APOPA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.**

#### **A. Generalidades del Municipio de Apopa**

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

“Durante la administración de don Jorge Meléndez y por Decreto Legislativo del 7 de junio de 1921, se confirió el título de ciudad a la villa " de Apopa," en premio del estado de progreso en que se encuentra debido al esfuerzo patriótico de sus habitantes.

El Municipio de Apopa pertenece al departamento de San Salvador y forma parte del área geográfica y administrativa del AMSS (Área Metropolitana de San Salvador).

Su extensión territorial es de 51.84 km<sup>2</sup>, se encuentra en la zona geográfica central del país, limita con los siguientes municipios: con Nejapa y Guazapa al norte; al este con Tonacatepeque, Ciudad Delgado y Cuscatancingo; al sur, con Ayutuxtepeque y Mejicanos y al oeste con Nejapa.

En términos administrativos, el territorio municipal se encuentra dividido de la siguiente forma: el área rural está conformada por 8 cantones: El Ángel, Guadalupe, Joya Galana, Joya Grande, Las Delicias, San Nicolás, Suchinango y Tres Ceibas. Mientras que el área urbana está compuesta por 4 barrios principales: San Sebastián, El Tránsito, El Perdido y El Calvario”<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> FISDL, [En línea] recuperado de <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/645-603>, consultado el 25/09/2017.

En la actualidad, a estos barrios se añaden numerosas y muy pobladas colonias y urbanizaciones por Ej.: Popotlán, Valle del Sol, Las Flores, La Chintuc, El Tikal entre otras.<sup>2</sup>

La población total del Municipio para el año 2017 es de 168,558 habitantes, con una densidad poblacional de 3,176 Hab/Kms<sup>2</sup> manifestando una concentración total en el área urbana. Respecto de la distribución por sexos, la población femenina es mayor a la masculina ya que por cada 100 mujeres existen 87 hombres.<sup>3</sup>

## **B. Generalidades del Centro Escolar República de China**

### **1. Antecedentes**

“El Centro Escolar República de China con Código en el Ministerio de Educación CE11338, se encuentra ubicado en Colonia Chintuc n°1, Avenida Principal n°14, en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Fue construido en el año de 1987, durante la Administración Presidencial del Ingeniero José Napoleón Duarte y fungiendo como Ministro de Educación el Profesor Carlos Cruz Ávalos. El Centro Escolar inició labores académicas en marzo de 1988, bajo el nombre de Escuela Urbana Mixta Colonia Chintuc n°1 de Apopa, posteriormente en ese mismo año fue nombrada por el Ministerio de Educación (MINED), como Escuela República de China, en honor a la ayuda y patrocinio que brinda dicha nación asiática a través de su embajada en nuestro país a la institución, desde sus inicios hasta el momento.

Inició con alrededor de 525 estudiantes, desde kínder hasta séptimo grado con un promedio de 15 maestros durante el año 1988, se nombró como Director al Licenciado Rolando Antonio Pineda Alemán y como Subdirector al Licenciado Alejandro Dueñas.

---

<sup>2</sup> Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE Plan de Competitividad Municipal de Apopa 2012- 2016 Mayo de 2012 [En línea] recuperado de <http://www.repo.funde.org/502/1/PC-APOPA.pdf> Consultado el 26/09/2017.

<sup>3</sup> Gobierno de El Salvador. SIGMuni. Diseño y Desarrollo: SAE/SSDT (2013-2014), [En línea] recuperado de <http://www.sig.mobi.gob.sv/general/informacionPoblacion.xhtml?m=0603&d=SS> Consultado el 19/03/2018.

Desde sus comienzos se trabajó con la ayuda de los padres de familia; ya que eran asistidos por la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), para la construcción de las viviendas de la colonia. Durante los primeros dos años se trabajó en construir los muros perimetrales de la escuela para mayor protección de las instalaciones así como la construcción de la cancha de basquetbol.

En la parte académica en el año de 1996 fue nominada como Escuela Modelo el cuál era un proyecto implementado por el Ministerio de Educación para un mejor desarrollo tanto intelectual, social-comunal y participativo de estudiantes-padres de familia y docentes.

En la actualidad cuenta con una población estudiantil de alrededor seiscientos estudiantes, 24 docentes, una secretaria-contador, 2 encargados de la vigilancia y mantenimiento, con una construcción de 18 aulas, un centro de cómputo, auditorio, áreas de recreo, oficinas administrativas, cocina y bodega.”<sup>4</sup>

En la institución han laborado diferentes profesionales de la educación contratados a través de la Oficina Regional de Educación, el personal administrativo y de mantenimiento es contratado por el Consejo Directivo Escolar (C.D.E.).

El centro escolar no brinda ninguna capacitación profesional a sus empleados en las diferentes áreas que laboran, ni existen modelos de evaluación al personal de forma interna. Solamente cuando las autoridades nacionales de educación convocan a pausa pedagógica a nivel nacional, los docentes realizan evaluaciones internas de los resultados obtenidos con los alumnos matriculados en los diferentes grados académicos.

---

<sup>4</sup> René Martínez, (10/01/2013), Reseña Histórica [En línea] recuperado en <http://ce11338.blogspot.com/2013/01/centro-escolar-republica-de-china.html>ce11338.blogspot.com/ , Consultado el 18/09/2017.

## **2. Misión**

Forjar estudiantes que se puedan desenvolver en la vida dotándolos de las herramientas académicas necesarias para adaptarse a la sociedad.<sup>5</sup>

## **3. Visión**

Ser un centro educativo que responda a los intereses y a las necesidades de la comunidad y buscar ante todo ser una institución de servicio para los padres de familia y estudiantes.<sup>6</sup>

## **4. Los objetivos que persigue**

- Formar estudiantes con deseos de superación.
- Educar a la niñez y adolescencia con valores morales.
- Desarrollar técnicas de enseñanza-aprendizaje en los alumnos.
- Fortalecer el desarrollo comunitario a través de la educación.<sup>7</sup>

## **5. Valores**

- Integridad

Comportamiento que siempre observa las normas sociales e institucionales que le determinan corrección y probidad.

- Equidad

Disposición de ánimo y actitud que mueve a dar a cada persona lo que merece y necesita.

---

<sup>5</sup> Datos proporcionados por el director del Centro Escolar República de China.

<sup>6</sup> Ibid, Ref. 5

<sup>7</sup> Ibid, Ref. 5

➤ Respeto

Condición de comportamiento regido por lo que en cada situación y relación es razonable, justa y honrada.

➤ Responsabilidad

Conducta, actitud y capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

➤ Lealtad a la institución

Fidelidad a las normas y valores de honor de la institución y el estado al que se sirve.<sup>8</sup>

## 6. Estructura Organizativa

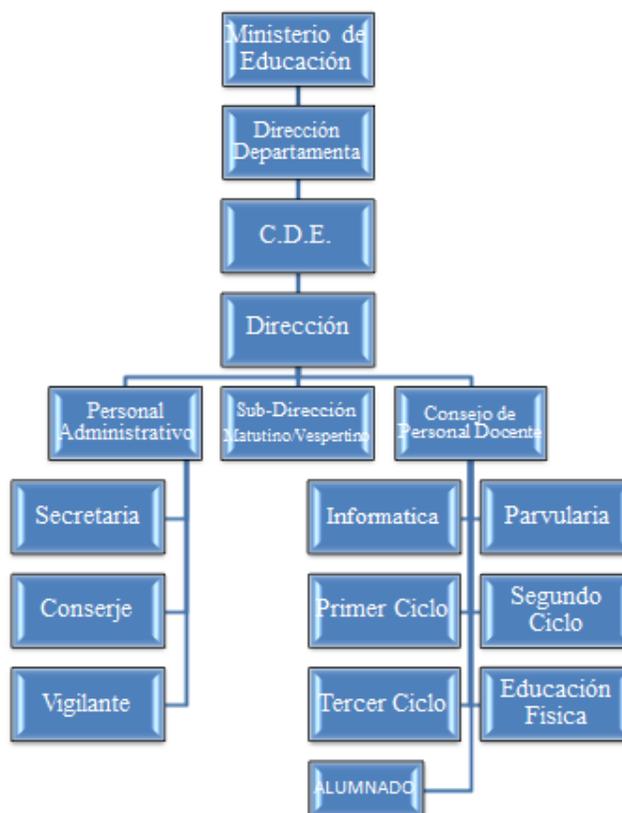
- Ministerio de Educación (MINED)
- Dirección Departamental
- Consejo Directivo Escolar (CDE).
- Director.
- Sub-director.
- Docentes.
- Administración.
- Servicios varios.
- Alumnado.

---

<sup>8</sup> Ibid. Ref. 5

## 7. Organigrama Institucional del Centro Escolar República de China.

Figura N° 1: “Organigrama Centro Escolar”



Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por el Director de la institución.

### C. Marco Teórico de Referencia sobre Competencias

#### 1. Generalidades de las Competencias

##### a) Definición

“Es una característica en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de desempeño o un desempeño superior en un trabajo o situación”<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Spencer, L. y Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley & Sons. 1993.

“Es una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado”<sup>10</sup>.

“Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica”<sup>11</sup>.

“Sagi-Vela (p.86) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), destrezas: habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.”

“Vargas, Casanova y Montanaro (p.30) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”.

Entendiendo por competencias aquellas capacidades adquiridas a través del tiempo, y que pueden desarrollarse ya sea por formación académica o técnica; así como por la experiencia obtenida a través de los años en el ámbito laboral, y que pueden ser mejoradas mediante especializaciones, capacitaciones y práctica.

Siendo parte de estas: los conocimientos, las destrezas, aptitudes y la disposición anímica en el trabajo. Dichas competencias constituyen los parámetros contra los cuales habrá de evaluar el desempeño de cada empleado.

---

<sup>10</sup> Martínez, E. y Martínez, F. Capacitación por Competencias, Principios y Métodos, Santiago de Chile (2009), 6 p.

<sup>11</sup>[En línea] recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>, Consultado el 26/01/2018.

## **b) Enfoque de competencias en la gestión de los recursos humanos**

Esta gestión se refiere a la aplicación del enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones, como los siguientes:

### **➤ Reclutamiento y selección del personal**

Incluye las actividades conducentes a selección, contratación e inducción del nuevo recurso humano que llenará los puestos vacantes en la organización.

### **➤ Evaluación del desempeño**

Contiene los procedimientos e instrumentos diseñados y la aplicación de éstos para comparar el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado, lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza o ha alcanzado los estándares de competencia establecidos para su trabajo.

### **➤ Capacitación**

El conocimiento del contenido del trabajo a realizar en términos de las competencias requeridas, sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación a través del diagnóstico de necesidades, que conlleva a diseñar planes de mejora continua, y posteriormente a evaluar los resultados de ésta.

### **➤ Compensación**

El análisis de las actividades y tareas asignadas a cada puesto (y las competencias asociadas) permite identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones económicas dentro de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos en el cumplimiento de éstas.

➤ **Incentivos**

Los incentivos son prestaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado al alcance de un objetivo específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores.

➤ **Descripción de Puestos con Base a Competencias**

Las capacidades, en cuanto a formas de desempeño laboral deseadas, son uno de los principales elementos descriptores para puestos de trabajo. La elaboración de éstos implica identificar y jerarquizar las diferentes tareas a realizar en cada uno de los puestos que están siendo analizados, lo que puede no ser una tarea fácil.

Para hacerlo se recomienda partir de lo general a lo particular; esto es, identificar primero las acciones comunes y luego las específicas; así como también factores que condicionan el desempeño del empleado; por ejemplo: la asignación de los recursos necesarios, la calidad de comunicación, el liderazgo, el clima organización, la relación con las líneas de mando.

Así mismo, es conveniente elegir las competencias en función de su importancia para el correcto desempeño del puesto; en la mayoría de los casos, es suficiente incluir cuatro o cinco generales en la descripción de éstos, las que luego se pueden desglosar en los comportamientos clave que se crean necesarios.

El análisis de los puestos se hace mediante la observación directa de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, entrevistas, encuestas, incluyendo a sus superiores, usando formularios estructurados, o combinaciones de estos métodos.

El principal elemento del contenido de un cargo son las tareas, que definen actividades y relaciones funcionales del trabajador con personas, información, materiales y equipos de trabajo.

### c) Clasificación de las competencias

Las competencias se dividen en dos grupos:

- Las más fáciles de detectar y desarrollar (Destrezas y Conocimientos)
- Las menos fáciles de detectar y desarrollar (autoevaluación, Actitudes, Valores)

Cuando se definen las capacidades necesarias para cada puesto, generalmente lo hacen las personas que se encuentran en los niveles jerárquicos más altos de una institución.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, éstas o el grado en el cual son necesarias. Todo esto relacionado con el nivel de desempeño necesario en cada actividad a realizar entre los conceptos aprendidos y la realidad que le rodea.

“Como alternativa, la competencia de una persona puede ser analizada en base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, una clasificación bastante utilizada considera las siguientes”<sup>12</sup>:

**Los conocimientos:** se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos, actividades, tareas concretas o abstractas en el ámbito de su trabajo; está construido a partir del conjunto de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria, los cuáles pueden ser adquiridos a través de enseñanza formal y no formal, aunque no necesariamente sean utilizados.

---

<sup>12</sup> Ibid, Ref. 10

**Destrezas:** habilidades para realizar determinadas funciones, actividades o tareas, fundamentalmente destrezas físicas y mentales. Dentro de las principales se pueden mencionar las siguientes:

- **Las habilidades intelectuales:** se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus tareas; así como la solución a las diferentes problemáticas que se presentan, éstas muestran el desenvolvimiento en el puesto de trabajo ya que se refieren al saber hacer.
- **Las habilidades psicomotoras:** se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales; enfocadas en las destrezas operativas del trabajador.
- **Las habilidades interpersonales:** se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Siendo un claro ejemplo de ellas la calidad de trabajo en equipo que cada empleado desarrolla en la institución.

Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación; también se las suele llamar competencias sociales; ya que se entienden como la forma en que cada persona se relaciona con sus compañeros de trabajo, familia, amigos.

**Las actitudes:** es la disposición anímica de cada empleado, tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las creencias, la percepción de equidad, los valores entre ellos destacando la responsabilidad que poseen con las actividades a realizar y la lealtad hacia

la institución, así como también la motivación con relación a las condiciones del trabajo, incluyendo aquí el grado de iniciativa y creatividad que posea cada uno.

En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, destrezas, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados.

## **D. Marco Teórico de Referencia sobre Capacitación**

### **1. Generalidades sobre Plan de Capacitación**

#### **a) Definiciones**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”<sup>13</sup>

“Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.”<sup>14</sup>

Por lo que se entiende como el desarrollo de enseñanza no escolarizada que busca el aprendizaje relativo a la mejora en el desempeño de las tareas asignadas a un puesto de trabajo actual, para el alcance de los objetivos organizacionales; así como el bienestar del personal, y también la satisfacción del cliente, consumidor o usuario.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, I, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia, (2000).

<sup>14</sup> Wenter, William B. Jr, Administración de Personal y Recursos Humanos, 6ta. Ed. Mc Graw Hill, México, 2008.

La formación no debe verse como un gasto, por el contrario, es una inversión a beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Es decir, es un esfuerzo para mejorar el rendimiento actual o futuro de los empleados que conforman la empresa.

## **2. Objetivos**

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
- Mejora las relaciones humanas en la organización.

## **3. Importancia**

“Del recurso humano depende la mejor utilización de los demás recursos, y el logro de los objetivos trazados dentro de las empresas; es por ello que la capacitación de personal se hace importante tanto para beneficio de la institución, como para el mismo empleado. Mediante la capacitación los empleados pueden incrementar el nivel de sus conocimientos y habilidades, lo que les permite desarrollar su trabajo más eficientemente, y a la vez mejorar sus actitudes.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) “Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente”. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

Actualmente la mejora continua es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la formación recibida es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados que busca obtener cada institución.

En estos términos, es un aprendizaje que de una manera eficaz agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes, enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

#### **4. El Proceso de la Capacitación**

El proceso de capacitación es una serie de pasos secuenciales desde el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación, cuyo objetivo es un aprendizaje eficaz que genere valor en los empleados y clientes de las entidades, a través de la formación del capital intelectual.

Se entiende como un proceso cíclico y continuo, con el fin de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

##### **a) Etapas del proceso de capacitación**

“**El diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, éstas pueden ser pasadas, presentes o futuras.

La falta de desarrollo son carencias en la preparación profesional del recurso humano, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

**El diseño:** se refiere a la planificación de las acciones de enseñanza y debe tener un objetivo específico; es decir cotejar entre las destrezas, conocimientos, aptitudes disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

Partiendo del diagnóstico obtenido, dónde se establecerá, a quién, cómo, en qué, dónde, cuándo, porqué se capacitará, así como también el perfil del personal actual; las competencias necesarias y adecuadas para evaluar el desempeño alcanzado en las labores cotidianas.

**La implantación o implementación:** es ejecutar y dirigir dicho plan. Existe una sofisticada gama de tecnologías y técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa a implementar.

**La evaluación:** consiste en revisar los resultados obtenidos a través de la formación impartida, comparando el desarrollo de la situación anterior con la actual.

Como la enseñanza representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no realizan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Lo primordial es evaluar si dicho plan satisface las necesidades para las cuales fue diseñado, las principales medidas son:

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: satisfacción de las necesidades de los participantes o no.

- Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.»<sup>16</sup>

Cuadro N° 1: “Etapas del Proceso de Capacitación”

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<b>Diagnóstico de la situación</b>	<b>Decisión en cuanto a la estrategia</b>	<b>Implantación o acción</b>	<b>Evaluación y control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar</li> <li>• Cómo capacitar</li> <li>• En qué capacitar</li> <li>• Dónde capacitar</li> <li>• Cuándo capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Gerente de línea</li> <li>— Asesoría de recursos humanos</li> <li>— Por ambos</li> <li>— Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: 3ra. Ed. Mc Graw Hill, 2009.

## 5. Las políticas de capacitación

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Al mismo tiempo sirven como guía para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia en cada organización. (Chiavenatto, 2009).

La eficacia de las acciones de capacitación depende, en gran medida, de la calidad de las políticas de recursos humanos que tenga la institución. La falta de éstas de manera clara y alineada con las estrategias de desarrollo general de la organización puede conducir a

<sup>16</sup> Chiavenato, I., Gestión del Talento Humano, 3ra. Ed. McGraw Hill, México, (2009), 376p

decisiones erráticas que, a fin de cuentas, producen un desperdicio de recursos a la vez que desgastan el ánimo de progreso de los trabajadores y su compromiso con la empresa.

Estas son pautas generales de acción que tienen por objeto asegurar la coherencia de los acuerdos tomados en las distintas áreas de la institución y la consistencia que tienen en el tiempo.

Además éstas se fundamentan en la visión que tenga la institución en el sentido del desarrollo de sus recursos humanos, lo que tiene que ver con las creencias, valores y objetivos que compartan sus dirigentes.

Generalmente se refieren a aspectos tales como la organización interna del sistema de formación, y su relación con otras funciones de la administración de personal (por ejemplo, el reclutamiento, la remuneración y las carreras de los empleados), los criterios para evaluar las propuestas de aprendizaje, el sentido de responsabilidad social que tenga la institución, los criterios de financiación de los planes, los procedimientos de detección de necesidades, de evaluación de los programas de enseñanza, y los criterios de selección de los proveedores de servicios de éstos, entre otros.

No existen fórmulas universales para diseñar políticas de capacitación; en las organizaciones; ellas surgen, más bien, como una respuesta razonada y con visión de largo plazo de la organización al desafío del cambio tecnológico, la innovación y la competitividad, dentro de un determinado marco de políticas públicas e institucionales.

## **6. El costo de no capacitar**

“La claridad del análisis de las consecuencias de la falta de formación es importante para medir después el impacto efectivo de ésta, descontando el efecto de otros factores en dichos resultados.

No basta saber a quienes capacitar, en qué y para qué, porque los recursos de las empresas son limitados y, por lo general, no alcanzan para atender todas las necesidades de formación; además, no todas son igualmente urgentes o importantes.

La diferencia son las consecuencias que tendría para la empresa no mejorar en uno u otro caso, en términos de eficiencia productiva o clima organizacional. Identificar y evaluar dichos efectos implica comparar las situaciones sin y con enseñanza, lo que debe hacerse de la manera más objetiva posible.

Los efectos de la falta de mejora continua significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas (costos de oportunidad).

Por ejemplo, si el problema es un exceso de rechazos en el control de calidad de los servicios o mercancías, el costo de la falta de adiestramiento estará dado por el valor de los bienes rechazados; si el problema es un conflicto entre el personal, el costo estará relacionado con el tiempo laboral que se pierde en el conflicto mismo y su solución.

Si el problema es un exceso de quejas de los clientes, el impacto corresponde al tiempo del personal necesario para atender las quejas y el total de las ventas anuladas y la pérdida eventual de los clientes.<sup>17</sup>

## **7. Tipos de Capacitación**

A continuación se detallan los tipos de capacitación que se pueden utilizar, para la realización de los cursos de entrenamiento.

---

<sup>17</sup> Anguita, Francisca M., Espinoza, Eduardo M., Gestión por Competencias, Principios y Métodos, Inscripción N° 179.050. Santiago de Chile. 2009.

➤ **Capacitación Inductiva:**

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

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

➤ **Capacitación Preventiva**

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

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

➤ **Capacitación Correctiva**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación del trabajo realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar y determinar cuáles son las soluciones factibles, a través de acciones de enseñanza.

➤ **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:**

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

Ésta tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

## **8. Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

### **➤ Formación**

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

### **➤ Actualización**

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

### **➤ Especialización**

Se orienta a la profundización y dominio de estudios y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

### **➤ Perfeccionamiento**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y prácticas, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

### ➤ **Complementación**

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o destrezas demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

## **9. Métodos y Técnicas de Capacitación**

“Métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza a manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos.

La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender.”<sup>18</sup>

### **a) Métodos de Capacitación**

“Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, éstos tienen que ver con:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo.
- El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial.
- El papel del participante: pasivo o activo, y
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo.”<sup>19</sup>

---

18 Ibid, Ref. 9

19 Ibid, Ref. 10

### ➤ **Capacitación en el trabajo**

Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo.

Este tipo de capacitación es apropiado cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones:

- Se trata de enseñar contenidos prácticos;
- No existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo.
- Hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador.
- La capacitación dentro de la empresa en el puesto o fuera del puesto de trabajo se aplica especialmente cuando no hay una oferta conveniente de capacitación externa, o la capacitación involucra aspectos que son materia del secreto industrial o comercial de la empresa.

### ➤ **Capacitación fuera del trabajo**

La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado. Este tipo de capacitación es especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico.

### ➤ **Capacitación presencial**

La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente cara a cara con el o los participantes durante

todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje.

### ➤ **Capacitación no presencial**

La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje.

En estos casos, la presencia del instructor es ocasional o nula (por ejemplo, para introducir un tema, extraer conclusiones y guiar a los participantes en determinadas etapas del aprendizaje), y se reemplaza, en gran parte, por materiales didácticos autos explicativos.

Los métodos no presenciales están centrados en la persona, que debe controlar su aprendizaje conforme a pautas de autoevaluación preestablecidas en el programa.

### ➤ **Aprendizaje pasivo**

Está relacionado con las modalidades de formación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa (por ejemplo, mediante técnicas expositivas) o indirecta (por ejemplo, por medios impresos o audiovisuales). En estos casos, el aprendizaje no exige actividades complementarias a los participantes, como realizar ejercicios prácticos o resolver problemas, salvo las necesarias para evaluar lo aprendido.

La interacción entre participantes y el instructor es ocasional o nula, y apunta a aclarar dudas. El método pasivo es aplicable cuando se trata de enseñar conceptos que pueden

ser definidos en forma precisa o destrezas que siguen una rutina específica, sin lugar a interpretaciones equívocas, de manera que el participante sólo necesita escuchar, observar, practicar, leer (a veces) y memorizar.

➤ **Aprendizaje activo**

Se aplica en las modalidades de enseñanza que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante. El proceso de formación activa sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización.

➤ **Capacitación grupal**

Se refiere a las modalidades de mejora en las cuales el sujeto es un grupo de participantes, y la educación se imparte en forma colectiva. Las fortalezas de ésta radican en la posibilidad de crear un ambiente de interacción social estimulante, entre los participantes entre sí y con el instructor.

A su vez, su mayor desafío es reducir las diferencias individuales que pueden presentarse en cuanto a la capacidad y motivación para aprender de los participantes, de manera de lograr un aprendizaje homogéneo dentro de los plazos del programa de adiestramiento.

➤ **Capacitación individual**

Es la capacitación que se adapta a las características personales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de enseñanza.

Esta modalidad sitúa a cada individuo en el centro del proceso, por lo que requiere un currículo flexible y sistemas de evaluación que puedan adaptarse a las diferencias entre los participantes. Además, exige una atención personalizada del instructor cuando el grupo meta es heterogéneo.

La experiencia demuestra que la eficacia de la enseñanza individualizada puede aumentar considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje activo.

#### **b) Técnicas de capacitación**

“Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la formación. Son entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación.

Diseñar una estrategia de enseñanza implica especificar las condiciones de ambientación del proceso a seguir, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes

El concepto de técnica como un procedimiento estructurado es aplicable especialmente en el caso del aprendizaje fuera del puesto de trabajo, ya que el entrenamiento en el lugar es por lo general poco estructurado. Teniendo esto presente, a continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes:<sup>20</sup>

#### **➤ Aprendizaje en acción**

Es de nivel gerencial que consiste en hacer trabajar a los participantes en el análisis y la solución de problemas reales de otros departamentos o unidades de la empresa, y se

---

<sup>20</sup> Ibid, Ref.10

reúnen periódicamente para analizar el avance de su trabajo y los resultados alcanzados, bajo la asesoría de uno o más gerentes de nivel superior.

➤ **Asesoría y reemplazo**

Se usa para preparar personal de reemplazo, especialmente a nivel de la gerencia. La persona que va a ser reemplazada entrena y asesora a su reemplazante. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del ejecutivo como instructor y asesor, y de la calidad de su relación con el subalterno.

➤ **Aula expositiva**

Constituye la técnica de capacitación más común, donde el instructor entrega información a un grupo de participantes. El papel de ellos es pasivo, limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor. Las oportunidades de práctica y actividades de reforzamiento son escasas, es adecuada para impartir conocimientos bien definidos a grupos numerosos de colaboradores.

➤ **Capacitación a distancia**

No hay una interacción directa entre los partícipes y el instructor, sino a través de canales de comunicación a distancia como el correo, la radio, la televisión e Internet. La comunicación tiene por objeto entregar información, atender consultas, y monitorear el aprendizaje de los integrantes. Para ello se pueden usar medios impresos, audiovisuales, magnéticos o digitales.

La formación a distancia puede organizarse de manera grupal o individual, según el control que se tenga en el proceso. Por ejemplo, una variante moderna de la técnica de

capacitación a distancia es la videoconferencia, donde el relator interactúa en forma remota a través de Internet.

### ➤ **Comisiones**

Es un grupo numeroso que se divide en grupos menores (llamados Comisiones) para estudiar y discutir aspectos específicos de un tema o problema mayores, y presentar sus conclusiones y propuestas al plenario donde son discutidas entre todos. Esta técnica es especialmente apropiada para estudiar en profundidad un tema difícil o un problema complejo.

La organización del trabajo de las comisiones implica designar al director de la asamblea, los jefes y los relatores de éstas. Una variante es la técnica Phillips 66 donde los grupos discuten brevemente (hasta 10 minutos) en torno a una pregunta específica planteada por el conductor, luego sus respuestas son sometidas a la discusión general. Todo el proceso no demora más de un par de horas.

### ➤ **Conferencia**

Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones.

### ➤ **Debate dirigido**

Implica guiar a un grupo pequeño de personas (no más de 15) para analizar y discutir un tema específico con el propósito de llegar a una conclusión. El grupo actúa bajo la

conducción de un especialista conforme a una pauta de preguntas que éste plantea. Una variante de ésta son los diálogos simultáneos; en este caso los participantes se organizan en parejas para analizar y discutir un tema, y responder interrogantes específicas planteadas por el conductor.

➤ **Debate público**

Consiste en el análisis de un tema monográfico a través de un diálogo informal de corta duración (una o dos horas) entre un grupo pequeño de especialistas que pueden tener visiones diferentes sobre la materia, todo ello ante un auditorio facultado para formular preguntas a los expositores al final del debate. La finalidad es confrontar las opiniones de los expertos para que los colaboradores saquen sus propias conclusiones.

➤ **Dramatización (role playing)**

En la dramatización los asistentes deben representar papeles en la escenificación de una situación artificial, creada para mostrar un problema que, por lo general, tiene que ver con relaciones interpersonales. Los participantes reciben un guion de la situación que deben representar y sus respectivos roles, siendo guiados durante el proceso por un instructor.

Es una técnica indicada para desarrollar habilidades con ingredientes emocionales y valóricos importantes, como es el caso en el entrenamiento de gerentes, supervisores y vendedores. La eficacia de ésta depende del interés y seriedad con que los elementos actúen en sus papeles.

➤ **E-Learning**

El E-Learning es una forma de enseñanza-aprendizaje que puede usar como plataforma de interacción internet, intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y los partícipes, o entre ellos, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida).

➤ **Entrenamiento de asimilación**

Se utiliza para facilitar la adaptación al cargo de los nuevos gerentes que provienen de fuera de la empresa o son transferidos desde otras sedes de la empresa. Para facilitar la transición y adaptación de estas personas a sus nuevos cargos se recurre a ejecutivos-consultores, generalmente externos, con amplia experiencia en el área y la realidad local, quienes asesoran al participante en el proceso de familiarización con el ambiente y los desafíos del trabajo, siguiendo un programa semi-estructurado (flexible) de entrenamiento.

➤ **Entrenamiento por simuladores**

Los participantes reciben entrenamiento práctico en equipos reales o simulados fuera del puesto de trabajo, junto con instrucción teórica de apoyo. Es apropiada cuando se trata de desarrollar habilidades sicomotoras para manejar equipos de alto costos (por ejemplo, entrenamiento de operadores de maquinaria de construcción) o riesgos (como entrenamiento de pilotos de aviones).

## 10. Desempeño Laboral

### a) Definiciones

- **Desempeño:** “Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo”<sup>21</sup>.
- **Desempeño Laboral:** “Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas para analizar cada empleado de forma individual”<sup>22</sup>.
- Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.
- Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”<sup>23</sup>.

### b) Importancia

“El desempeño de los recursos humanos es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia productiva en una organización. Al respecto hay que tener presente que depende de múltiples factores, ya sean personales como ambientales, que determinan lo que cada individuo puede, sabe y quiere hacer.

---

<sup>21</sup> Alles, Martha A., “Desempeño por competencias evaluación 360°, Buenos Aires, 2da.Ed., Ediciones Granica, 2012.

<sup>22</sup> Alles, Martha A “ Desempeño por competencias evaluación 360°, Buenos Aires, 2da.edición, Ediciones Granica, 2012 .

<sup>23</sup> Robbins, Stephen Coulter. (2013). Comportamiento organizacional. Décima Edición. México: Editorial Prentice-Hall.

### c) Factores que determinan el desempeño laboral

- **Ambiente técnico:** incluye las máquinas, los equipos, los instrumentos de trabajo, los materiales, la disposición física del lugar de trabajo, así como los procedimientos de producción, gestión y comercialización de la empresa.
- **Ambiente físico:** se refiere a las características físicas del ambiente de trabajo, especialmente en lo que hace a riesgos, iluminación, temperatura, humedad y ruido.
- **Ambiente organizacional:** se refiere a las pautas de comportamiento individual y colectivo que existen en la organización, y al sistema de recompensas para los trabajadores; dichas pautas influyen, por ejemplo, en los estilos de gestión, las relaciones de autoridad y responsabilidad, el diseño de los puestos, la asignación de las tareas, las comunicaciones, y las compensaciones e incentivos.

Estamos hablando de las estructuras y los procesos reales de la organización, no de las percepciones que de ellos puedan tener los trabajadores; esto último corresponde más bien a lo que se entiende por clima organizacional.<sup>24</sup>

- **Condiciones personales:** tienen que ver con la conciencia de su rol que tiene el recurso humano (entienden cuál es su función y saben lo que se espera de ellos), además de sus competencias técnicas y sociales, su disposición anímica y sus características de personalidad; todo ello en el marco de un determinado ambiente técnico, físico y organizacional.

Estos factores están sujetos a cambios constantes por la presión competitiva que obliga a las organizaciones a flexibilizar el manejo de sus recursos, lo que exige contar con

---

<sup>24</sup> Ibid, Ref. 10

personal capaz de adaptarse a nuevos requerimientos en su trabajo. En un escenario como este, hay algunas competencias que son cada vez más apreciadas, como la multifuncionalidad, la capacidad de rotación entre los puestos, la autonomía en el trabajo, la capacidad para trabajar en equipos y la flexibilidad para acomodarse a horarios y condiciones de trabajo irregulares.

El desempeño laboral es el resultado de múltiples factores, lo que permite apreciar la importancia de la capacitación desde una perspectiva más realista, alejada de posiciones extremas muy comunes que, la consideran una panacea universal para los problemas de la organización o, por el contrario, le niegan cualquier utilidad.

La verdad es que la importancia real de la capacitación está a mitad de camino, ya que:

- La capacitación sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo.
- La formación es un medio eficaz, no el único, para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de trabajo insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas.
- El trabajo de los empleados puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola.

#### d) **Evaluación**

La evaluación del desempeño es una valiosa fuente de información indirecta para analizar necesidades de capacitación dentro de las organizaciones, sin perjuicio de su utilidad en otras áreas de la gestión de los recursos humanos. Está fundamentalmente dirigida a calificar el comportamiento de los trabajadores, en términos de los aportes personales que realizan en su puesto de trabajo.

El concepto de aporte personal es más amplio que el concepto de competencia, ya que incluye también las conductas que dependen o son condicionados por características de personalidad del trabajador, las que son menos modificables mediante la mejora continua; por ejemplo: iniciativa, responsabilidad, adaptabilidad, asertividad, autoconfianza, creatividad, diligencia, empatía, estabilidad emocional, entre otros.

La estimación del trabajo puede estar centrada en el proceder que requiere el puesto y/o en los resultados del trabajo. En el primer caso, se busca comparar el desenvolvimiento efectivo del empleado con el deseado, considerando los aspectos formales de la conducta (por ejemplo, el cumplimiento de las normas de la institución), los aspectos funcionales (por ejemplo, la capacidad de trabajo de la persona), los aspectos psicosociales (por ejemplo, la disposición del trabajador a actuar conforme a los objetivos de la institución), y los atributos de personalidad relevantes (por ejemplo, la iniciativa).

El segundo caso, se trata de evaluar la eficiencia productiva del recurso, en términos de la cantidad y calidad de su trabajo, el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas de trabajo prescritas.

Aunque hay diferentes maneras de valorar el desempeño de los trabajadores, todas están orientadas a comparar los aportes efectivos del empleado en su puesto con los aportes deseados. Si hay discrepancias entre el desempeño real y el ideal, corresponde analizar

las causas, entre las que pueden estar las necesidades de aprendizaje de los trabajadores eventualmente.

## **11. Métodos globales de Evaluación del Desempeño**

“Algunos de los métodos globales de evaluación del desempeño más conocidos son los siguientes:

### **➤ Método de ordenamiento:**

Consiste en comparar a cada trabajador con otros de la misma categoría o cargo, para ordenarlos según la calidad de su desempeño. Este método no permite comparaciones entre colaboradores de diferentes categorías o cargos, y la calificación de las personas es eminentemente subjetiva.

La dificultad del procedimiento de comparación crece a medida que aumenta el número de los evaluados.”<sup>25</sup>

### **➤ Método de clasificación**

Consiste en clasificar a los colaboradores en categorías predefinidas, como: desempeño sobresaliente, bueno, normal, bajo y deficiente. A menudo se agrega una condición de distribución forzada que obliga al evaluador a distribuir al personal evaluado en porcentajes predeterminados para cada categoría; por ejemplo, 10% en sobresaliente, 15% en bueno, 50% en normal, 15% en bajo y 10% en deficiente.

---

<sup>25</sup> Ibid, Ref. 10

## 12. Optimización del desempeño de los empleados

### a) Definiciones

- “Buscar la mejor manera de realizar una actividad”<sup>26</sup>.
- “Obtener el máximo rendimiento o provecho de algo”<sup>27</sup>.
- “Verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo.

En este sentido, optimizar es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que perseguimos, la optimización está asociada a procurar perfeccionar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad.

De allí que pueda referirse al tiempo empleado por los trabajadores para la ejecución de tareas específicas, o bien a métodos o técnicas específicos que permitan mayor fluidez en el trabajo, todo lo cual se traduciría en una mayor productividad, manteniendo elevados estándares de calidad.”<sup>28</sup>

## 13. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

“Es una Institución Autónoma rectora y coordinadora del Sistema Nacional de Formación Profesional en El Salvador.

### a) Objeto del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Es satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

<sup>26</sup> [En línea], Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/optimizar>, Consultado el 14/02/2018.

<sup>27</sup> [En línea], Recuperado de <http://www.lema.rae.es/dpd/srv/search?id=LiE1rActOD6qKXDDnt>, Consultado el 14/02/2018.

<sup>28</sup> [En línea], Recuperado de <https://www.significados.com/optimizar/> Consultado el 21/03/2018.

## b) **Objetivo de los Programas de Capacitación**

- Fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización.
- Fortalecer las capacidades de los trabajadores, con temas de capacitación transversales.
- Fomentar la cultura de capacitación en las empresas.

## c) **Modalidades de los Programas**

### ➤ **Curso Abierto**

Es toda actividad de capacitación organizada por proveedores de servicios, para la cual, las empresas pueden solicitar apoyo al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Dicho evento es diseñado por los proveedores de servicios a partir de sus propios diagnósticos del mercado laboral, y que por su medio se atienden trabajadores de diferentes empresas bajo una misma capacitación y la ejecución de éstas se realiza en un local contratado por el organizador de la capacitación o en sus propias instalaciones.

### ➤ **Curso Cerrado**

Se refiere a toda actividad de capacitación solicitada por las empresas, orientada a resolver problemas específicos detectados a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que llevan a fortalecer la productividad y competitividad de las empresas. Son las capacitaciones denominadas "a la medida de las necesidades de las empresas". Todos los cursos tienen una duración mínima de 8 horas y pueden participar en ellas trabajadores de los diferentes niveles organizacionales, cotizantes al Sistema de Formación Profesional. Además, cada grupo puede estar compuesto con un mínimo de

15 y un máximo de 30 participantes y los porcentajes de apoyo, son de acuerdo al nivel al que pertenece el empleado.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) a través de sus políticas, proporciona un incentivo de mayor porcentaje de financiamiento a nivel de operativos y mandos medios para que las empresas e instituciones les sean factibles financiar los programas de capacitación, ya que es la fuerza laboral que posee menos oportunidades de desarrollo y que forman el mayor volumen dentro de una empresa y por lo cual desarrollarla eleva los costos de financiamiento de capacitación, en el caso de capacitar a toda la fuerza laboral se proporciona un 90% de apoyo por el programa completo de capacitaciones, que cubre a todos los niveles y causa mayor impacto en el desarrollo de la fuerza laboral.

Para optar a cualquier modalidad, es necesario completar documentación y procedimiento correspondiente.<sup>29</sup>

## **E) Marco Teórico de Referencia sobre Plan**

### **1. Generalidades de un Plan de Capacitación**

#### **a) Definiciones**

“Emana del vocablo latino planus que puede traducirse como plano. Un plan es una intención o un proyecto, se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Insaforp. [En línea] recuperado de <https://www.insaforp.org.sv>, Consultado el 15/02/2018.

<sup>30</sup> <https://www.definicion.de/plan>, [En línea], Consultado el Jueves 18 de enero de 2018.

Un plan es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico, material disponible, y a las disponibilidades de la empresa básicamente es un delineamiento de lo que se va a hacer a futuro, de acuerdo a necesidades y deseos propios de una persona o de un conjunto de personas, y por el cual se establece también objetivos y metas a alcanzar.

## **2. Objetivos**

Entre los objetivos que se busca alcanzar con el diseño e implementación de éste, se encuentran:

- Establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y largo plazo para incorporar las demandas de la institución, de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Servir de instrumento de análisis y evaluación de la propia idea de institución, para el alcance del objetivo trazado.
- Identificar los pasos a cumplir en el desarrollo de la misión y visión de la institución.
- Definir y comprender el modelo de enseñanza, aprendizaje y resultados que se esperan lograr.
- Identificar y hacer un seguimiento del plan una vez se ha puesto en marcha, permitiendo identificar las posibles desviaciones y adoptar las medidas correctoras si fueran necesarias.

## **3. Importancia**

El plan es una acción cuya importancia radica en ayudar a que los líderes de una institución plasmen la dirección que le quieren dar a ésta, y cuando este es transmitido hacia toda la institución, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de

sus objetivos. Asimismo, ayuda a que cada empleado sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

No se debe olvidar que los principales referentes para diseñar un plan de capacitación son las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la institución, el inventario de las necesidades de mejora y la disponibilidad de servicios formativos fuera o dentro de la institución para atender dichas necesidades.

El plan de formación conlleva varias fases de actuación interrelacionadas entre si y que hay que establecer progresivamente para su consolidación.

#### **a) Fases de actuación del plan de formación:**

**Fase I: Determinar una estrategia de formación:** antes de iniciar unas acciones formativas debemos establecer el marco de actuación para dotar de significado las acciones posteriores. Pero para determinarla necesitamos conocer cuatro tipos de informaciones pertinentes para establecer una política de formación:

**1. ¿Qué voy a hacer?:** la estrategia de la institución, plasmada en la orientación de la gestión de recursos humanos, al fin y al cabo la formación es una herramienta integrada en una estrategia de recursos humanos.

**2. ¿Qué estoy haciendo?:** análisis de las políticas y objetivos, de la institución.

**3. ¿Cómo lo voy a hacer?:** análisis de la opinión de los directivos, de sus necesidades para conseguir los objetivos que determina esta organización.

**4. ¿Cómo lo estoy haciendo?:** análisis de las percepciones y expectativas de los recursos humanos, de cómo se está actuando actualmente.

**Fase II: Sistematizar el diagnóstico de necesidades de formación:** tras determinar una estrategia de formación se debe establecer un sistema continuo y periódico de análisis de necesidades, que nos permita diagnosticar carencias y oportunidades de mejora.

Este sistema se debe fundamentar en dos tipos de análisis:

**1. Análisis de puestos** que nos permita identificar las necesidades originadas por cambios organizativos, tecnológicos o de mercado de las ocupaciones.

**2. Análisis de competencias** que nos permita identificar las carencias de nuestros recursos humanos y las necesidades de capacitación que complemente las competencias básicas en la evolución del negocio.

Estos dos análisis permitirían entresacar los objetivos de formación necesarios para desarrollar el plan de formación anualmente.

**Fase III: Estructurar las acciones en una planificación:** después de conocer los objetivos a conseguir se pretende maquetar estos objetivos en acciones formativas específicas que desarrollen los cambios a introducir. Estas actuaciones se dimensionan en un marco espacio-temporal y se establece un presupuesto que nos permita evaluar la entidad de la inversión solicitada.

Esta estructura del plan de capacitación se desarrollará en programas (ejemplo: programa de mandos intermedios), que se compondrá de diversas acciones de formación (ejemplo: acción formativa en negociación), que a su vez será un conjunto de cursos, sesiones informativas, autoformación, etc., (por ejemplo: curso de técnicas de presentación).

Esta secuencia de cursos, acciones formativas y programas, dotan de una estructura lógica al plan de capacitación, como un sistema organizado del sentido común aplicado a la formación.

**Fase IV: Diseño e importancia de acciones formativas:** una vez determinado el plan de capacitación debemos saber materializar cada acción formativa en un diseño "ah hoc" (expresión que se utiliza para referirse a lo que se dice o hace solo para cumplir un fin determinado)<sup>31</sup>, que tenga en cuenta los objetivos a conseguir, pero poniendo en juego las cinco variables fundamentales en cualquier proceso de aprendizaje:

- Las formas de aprendizaje del adulto en un contexto laboral.
- El estilo de aprendizaje de los participantes.
- Las expectativas e implicación de los participantes.
- Las posiciones (rol/status) de los participantes.
- Características de los contenidos a transmitir.<sup>32</sup>

Para cumplir un plan de capacitación es necesario el compromiso de los recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo y lugar y, sobre, todo la voluntad de la autoridad superior de la institución y de los empleados que serán objeto de ésta.<sup>33</sup>

Siendo éstos requerimientos, en el centro escolar de mucha importancia; ya que existen aulas disponibles en las cuáles realizar dicha formación, también equipo de informática, pizarras, plumones, internet, etc., que facilitarán el desarrollo de ésta.

Además el personal puede adecuarse en el tiempo para asistir con el objeto de mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje que se otorga al alumnado, contando también con la autorización del director en función; así como también del Consejo Directivo Escolar.

---

<sup>31</sup> [En línea] recuperado de <http://www.designificados.com/ad-hoc/>, Consultado el 21/03/2018.

<sup>32</sup> Ibid, Ref. 9

<sup>33</sup> Ibid, Ref. 9

#### 4. Clasificación

“Los planes de una organización se pueden clasificar según: su alcance, marco de tiempo, especificidad o frecuencia de uso.

Según su alcance los planes pueden ser:

- **Estratégicos:** Son amplios, se aplican a toda la organización y establecen los objetivos generales.
- **Operacionales:** Son limitados, simplemente abarcan un área de la organización.

Según el marco de tiempo:

- **A largo plazo:** Se define en un período mayor a tres años.
- **A corto plazo:** En un período menor o igual a un año. Pueden existir períodos intermedios.

Según su especificidad:

- **Direccionales:** Son flexibles. Se establecen pautas generales y un enfoque, que no limita a los objetivos específicos de la empresa.
- **Concretos:** Un enfoque que limita trabajar en un asunto específico.

Según su frecuencia de uso:

- **Permanentes:** Se utiliza el plan varias veces. Proporciona todo lo necesario para efectuarlos.
- **Único uso:** Satisface las necesidades una única vez.

Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mismos”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Procesos Administrativos (2014), [En línea] Recuperado de <https://www.sor2014utnfrvm.wordpress.com/2014/10/12/planeacion-tipos-de-planes/>, Consultado el 20/03/2018.

## **F) Marco Legal**

El marco legal que rige el área de la capacitación en nuestro país se detalla a continuación en orden de importancia de cada ley.

Aclarando que El Centro Escolar República de China no posee ningún marco institucional que regule la formación laboral de sus empleados.

### **1. Constitución de la República de El Salvador**

Algunos de los artículos que se contemplan dentro del marco educativo son:<sup>35</sup>

<b>ARTICULO</b>	<b>CONTENIDO</b>
53	Es un derecho inherente la educación y la cultura por ello el Estado tiene la obligación de fomentarla.
54	Para difundir la educación el estado creara instituciones que sean necesarias para un sistema educativo.
55	El fin de la educación es lograr un desarrollo integral de la personalidad, para contribuir con la construcción de una sociedad democrática que respete los derechos y deberes humanos.
60	Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad según la ley determine.

<sup>35</sup> Constitución de La Republica de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, D. Oficial: 234 , Tomo N°281 Fecha: 15/12/1983.

## 2. Ley general de Educación

Los artículos en los que se determinan los niveles educativos son:<sup>36</sup>

ARTICULO	CONTENIDO
3	La educación desarrolla el potencial promoviendo el desarrollo de las funciones mentales y crea hábitos de la moral en el contexto del desarrollo del país cultivando la imaginación, hábitos de pensar y planear para alcanzar logros desarrollando la capacidad crítica.
16	Educación inicial: es la educación que inicia desde la concepción del niño hasta cumplir los cuatro años de edad.
18	Educación Parvularia: atiende a niños de cuatro a seis años de edad.
20	Educación Básica: normalmente es la educación que se entre los siete y quince años de edad, siendo obligatoria y gratuita cuando es impartida por el Estado, comprende nueve años de estudio divididos en tres ciclos.
22	Educación Media: ofrece la formación en dos modalidades, una general y otra vocacional. Los estudios de educación media culminan con el grado de bachiller. El bachillerato general tiene una duración de dos años, mientras que el bachillerato técnico-vocacional es de tres años.
27	Educación Superior: se regirá por una Ley Especial y tiene como objetivo formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales que promueva la investigación en todas sus formas; prestar un servicio social a la comunidad y cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

<sup>36</sup> Ley General de La Educación, Decreto Constituyente N° 665, Diario Oficial N° 58, Tomo N° 333, Fecha: 7/03/1996.

### 3. Ley de la carrera Docente

Algunos de los artículos que se aplican a los docentes son:<sup>37</sup>

ARTICULO	CONTENIDO
3	<p>La ley de la carrera docente se aplicará a los educadores que desempeñen cargos docentes y de técnica educativa al servicio del Estado, a los educadores que presten servicios docentes en centros privados de educación, en todas aquellas materias que no estén reguladas por el Código de Trabajo; en materia escalonaría, sólo en cuanto a su registro, clasificación y capacidad para el ejercicio de la docencia.</p>
5	<p>Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje; además promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país.</p>
25	<p>El ejercicio de la carrera docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren el rendimiento en la docencia. Los aspectos que comprende la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación profesional.</li> <li>• Aplicación al trabajo.</li> <li>• Aptitud docente.</li> </ul>

<sup>37</sup> Ley de la Carrera Docente, Decreto N° 665, Diario Oficial N° 58, Tomo 330, Sección A, Fecha 07/03/ 1996.

#### 4. Ley de Formación Profesional del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

Dentro los artículos que rigen el Insaforp se encuentran:<sup>38</sup>

ARTICULO	CONTENIDO
1	Créase el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.
2	EL INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.
3	El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional.
6	<b>Atribuciones:</b> Organizar, desarrollar y coordinar el sistema de formación profesional. Realizar investigaciones para determinar necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos calificados para los diferentes sectores económicos, ramas y grupos ocupacionales, y planificar las acciones subsecuentes. Dictar normas y evaluar y aprobar los programas de formación profesional, tanto en el ámbito público como en el privado. Otorgar y autorizar certificación ocupacional a las personas capacitadas dentro del sistema, con base en normas y procedimientos previamente definidos.

<sup>38</sup> [En línea] Recuperado en <https://www.insaforp.org.sv/.../1-marco-normativo?...ley...formacion-profesional>, Consultado el 15/02/2018.

## **5. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**

Dentro de los artículos que regulan las adquisiciones de la Hacienda pública son:<sup>39</sup>

<b>ARTICULO</b>	<b>CONTENIDO</b>
1	Tiene por objeto regular, desarrollar y facilitar la aplicación de las normas contenidas en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en lo sucesivo podrá abreviarse la Ley o LACAP.
2	Para las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública regirán los siguientes principios: la publicidad, la libre competencia e igualdad, la racionalidad del gasto público y la centralización normativa y descentralización operativa.
39	Las formas de contratación, serán las siguientes: a) Licitación o Concurso Público, b) Libre Gestión c) Contratación Directa
40	Los montos para la aplicación de las formas de contratación serán los siguientes: c) En la contratación directa no habrá límite en los montos por lo extraordinario de las causas que lo motiven.
71	Se entenderá por contratación directa la forma de una institución contrata con una o más personas naturales o jurídicas, manteniendo los criterios de competencias cuando aplique, salvo en los casos que no fuere posible debido a la causal que motive la contratación.

<sup>39</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Constituyente N°868, Diario Oficial N° 88, Tomo N°347, Fecha: 15/05/2000.

72	<p>La contratación directa solo podrá acordarse al concurrir alguna de las situaciones siguientes:</p> <p>j) los servicios profesionales brindados por auditores especializados, contadores, abogados, mediadores, conciliadores, árbitros, asesores y peritajes, entre otros; cuando en atención a la naturaleza del servicio que se requiera, la confianza y la confidencialidad sean elementos relevantes para su contratación.</p>
----	--

## 6. Ley del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial

Entre los artículos que se regula la asistencia médica de los docentes están:<sup>40</sup>

<b>Artículo</b>	<b>Contenido</b>
1	Créase el Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial, que podrá abreviarse “ISBM”, como una entidad oficial autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio
2	El instituto tendrá por objeto brindar el servicio de asistencia médica Y hospitalaria, cobertura de riesgos profesionales y las demás prestaciones que en esta ley se expresan, a favor de los servidores públicos docentes que trabajan para el estado en el ramo de educación, su cónyuge o conviviente y sus hijos, a través de la administración de las cotizaciones destinadas al financiamiento de este programa especial y el patrimonio del instituto.
5	Tendrán derecho a recibir la cobertura del servicio médico hospitalario Que brinde el instituto: A) los servidores públicos docentes

<sup>40</sup> Ley del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial, Decreto Legislativo N°13, Diario Oficial N°236, tomo N°377, fecha 18/12/2007

## 7. Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones

Algunos de los artículos que se aplican son:<sup>41</sup>

Artículo	Contenido
1	Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.
2	El Sistema tendrá las siguientes características:  a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley.
6	Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

<sup>41</sup> Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones, Decreto Legislativo N° 927, Diario Oficial N°243, tomo N°333, fecha 23/12/1997

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA EN EL MUNICIPIO DE APOPA.**

#### **A. Importancia de la Investigación.**

Se desarrolló la investigación con el objeto de conocer la capacidad académica del personal, es decir, el nivel de conocimientos obtenidos a través de la formación básica, universitaria y otros; así como también las destrezas adquiridas a través del tiempo y la experiencia laboral, además las actitudes desarrolladas por cada uno. Ya que a través de la consulta de las diferentes fuentes de información se analizará cada elemento relacionado con el entorno laboral diario.

Permitiéndonos así identificar las diferentes necesidades de capacitación por competencias existentes dentro de la institución, integrando los objetivos profesionales de los empleados con los del centro escolar; pues se necesita mejorar constantemente la calidad en el servicio que se proporciona.

## **B. Objetivos de la Investigación**

### **1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la situación actual del desempeño de los empleados en el Centro Escolar República de China ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

### **2. Objetivos Específicos**

- Conocer el nivel de competencias desarrolladas por el personal de la institución en el desarrollo de sus actividades diarias.
- Identificar las necesidades de capacitación que poseen los trabajadores del centro escolar, mediante la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos.
- Realizar las respectivas recomendaciones de acuerdo a la información analizada en la investigación.

## **C. Metodología de la Investigación.**

Implementar métodos y técnicas así como elaborar, sistematizar y evaluar el camino más adecuado para lograr un fin, donde se establecerá la búsqueda de datos para acceder al conocimiento por medio de encuestas, entrevistas y todo lo que se deriva de ellas.<sup>42</sup>

### **1. Métodos de la investigación.**

Ésta investigación se basó en el Método Científico; siguiendo una serie de procesos sistemáticos ya establecidos que fueron enfatizados en la solución a un problema determinado.

#### **a) Métodos auxiliares de la investigación científica**

Los métodos auxiliares de las ciencias se agrupan en: análisis, síntesis, inducción, deductivo y la dialéctica. Para el desarrollo del tema de investigación se utilizaron los que se describen a continuación:

##### **i) Análisis**

Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, ya que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación. Por ello, se analizó cada parte y componente del problema por separado y se estudió la relación entre cada uno de ellos.

El tema a tratar es: “Plan de Capacitación por Competencias para optimizar el desempeño de los empleados del Centro Escolar República de China” del Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador”; el empleo de éste método radicó en: determinar los parámetros que indican la necesidad de elaborar un plan de capacitación por

---

<sup>42</sup> Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación 6ta. Edición McGraw-Hill / interamericana editores 2014 p. 4.

competencias (conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes), establecer quienes son las personas implicadas en la valoración (Director, Sub-director, personal docente y administrativo), constituir los procesos de capacitación verificando que cada uno de los elementos sean examinados a fondo, inspeccionando sus características individuales, sin abandonar el objetivo del tema.

## **ii) Síntesis**

Después de analizar la información en general se procesa cada uno de los elementos que forman parte de la investigación, para poder identificar sus componentes más importantes obteniendo aquellas particularidades de mayor relevancia.

Siendo la operación inversa y complementaria del análisis, quiere decir reunir las partes en el todo, éste proceso conduce a la generalización, a la visión integral como una unidad de diferentes elementos. Una vez obtenidos los resultados se procedió a determinar la relación entre las funciones administrativas y docentes, de los empleados y la necesidad de capacitación para el desarrollo de su desempeño.<sup>43</sup>

## **2. Tipo de investigación**

Para realizar el trabajo de investigación fue necesario adoptar un procedimiento sistemático que permitió recolectar y analizar la información respectiva de forma adecuada, dentro de este marco es importante definir los tipos de investigación que son: descriptivo, explicativo y predictivo, en tal sentido.

### **a) Descriptivo**

Se utilizó este tipo de investigación ya que está encaminada a conocer y describir las situaciones, actitudes y características homogéneas de los objetos de estudio, lo que

---

<sup>43</sup> Iglesias, Salvador. Loc. Cit.

permitió recolectar, analizar e interpretar la información y la relación de las variables en estudio: “Plan de Capacitación por Competencias” y “la Optimización del Desempeño de los Empleados” para brindar una respuesta a la problemática investigada en el centro escolar.

### **3. Tipo de diseño de la investigación**

#### **a) Diseño no experimental**

La investigación de “Plan de Capacitación por Competencias para Optimizar el Desempeño de los Empleados del Centro Escolar República de China” del Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador”, es del tipo no experimental porque, se observó y analizó la realidad en su contexto natural.

#### **b) Tipo de diseño no experimental**

##### **i) Investigación transeccional o transversal**

Es transeccional porque se estudió la presencia de las variables (plan de capacitación por competencias y el desempeño laboral) en un momento específico, es decir, en el lapso de tiempo en que se desarrolló la investigación.

Este tipo de investigación se subdivide en:

##### **➤ Diseño correlacional**

La investigación es correlacional porque se estableció la relación existente entre ambas variables (la implementación del plan de capacitación por competencias por una parte y la optimización de desempeño por otra) tomando como base la hipótesis construida.

#### **4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación**

Para poder realizar la recolección de la información fue necesario hacer uso de técnicas y sus respectivos instrumentos para la obtención de datos sobre el fenómeno a estudiar.

##### **a) Técnicas**

A continuación se describen las técnicas utilizadas durante la recolección de datos:

##### **i) Censo**

Se utilizó esta técnica de recolección de información; ya que se contó con una población finita formada por 30 empleados, lo que permitió recoger datos relevantes de la problemática del número total de individuos, haciendo uso de su respectivo instrumento de manera que cada persona comprendiera las mismas preguntas en más o menos el mismo sentido. A quienes estuvo dirigida la encuesta fue al personal docente y administrativo.

##### **ii) Entrevista**

Consistió en reunirse con el director del centro escolar, quien fue capaz de aportar información relevante de la situación actual que se vive en el centro escolar, con el objetivo de recolectar datos que permitieran conocer a mayor profundidad el fenómeno a investigar.

##### **iii) Observación Directa**

La observación se utilizó, ya que ésta, es la que permitió al grupo investigador el registro visual de la situación real en el centro escolar, siendo testigos oculares de los

acontecimientos pertinentes a la problemática en estudio y que a la vez, se reflejaron de manera directa en los resultados que se obtuvieron.

## **b) Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron se describen a continuación:

### **i) Cuestionario**

Es el instrumento que se utilizó para recolectar datos, que consistió en estructurar un conjunto de preguntas en su mayoría cerradas con una o más variables para obtener resultados precisos de los empleados administrativos y docentes del centro escolar.

### **ii) Guía de entrevista**

La guía constó de quince preguntas como máximo, con el fin de conocer las expectativas del director con respecto a la realización de este trabajo de investigación, así como descubrir en términos generales la situación actual del centro escolar, se buscó identificar debilidades y fortalezas en el desempeño de los empleados así como también se indago si la institución cuenta con un plan de capacitación.

### **iii) Lista de cotejo**

En el transcurso de la investigación, se observó el comportamiento de los empleados del área administrativa y docente del centro escolar del cual se tomaron notas, resaltando los aspectos relacionados al desempeño laboral, como por ejemplo la actitud de los empleados al realizar sus actividades diarias, el ambiente laboral del centro escolar, etc.

### **c) Fuentes de información**

#### **i) Primarias (directas)**

Las fuentes primarias para el desarrollo de la investigación, fueron de dos tipos; las de tipo cualitativas, dentro de las cuales se utilizó la observación directa de las actividades que llevan a cabo cotidianamente en cada aula del centro escolar, así como la entrevista que se realizó a la jefatura (Director).

En cuanto a las de tipo cuantitativo, se utilizaron como fuente de información, el censo, en tal sentido, fue diseñado un cuestionario que sirvió para su realización.

#### **ii) Secundarias**

Dentro de las fuentes secundarias podemos mencionar las siguientes: Libros de administración o referencias del tema, revistas, leyes, reglamentos, manuales, publicaciones gubernamentales, enlaces o vínculos electrónicos disponibles en Internet referente al tema y toda la documentación que el centro escolar facilite para el desarrollo de la investigación.

#### **a) Ámbito de la investigación**

La investigación se desarrolló en el área geográfica de la Colonia Chintuc N°1 del Municipio de Apopa, departamento de San Salvador, en el Centro Escolar República de China, fueron los empleados del área docente y administrativos, quienes conformaron el universo de ésta investigación.

#### **b) Unidades de análisis**

Cada investigación posee su sujeto u objeto de estudio, así como las unidades de análisis. Por lo que se identifican a continuación:

- **Sujeto de estudio:** Centro Escolar República de China.
- **Unidades de estudio:** El personal docente y administrativo que labora en el centro escolar.

### c) **Determinación de universo**

#### i) **Universo**

Para el desarrollo de la investigación, el universo de estudio estuvo compuesto por los 30 empleados del Centro Escolar República de China.

#### ii) **Población**

Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para llevar a cabo la investigación fue imprescindible analizar la población que está constituida por los 30 empleados distribuidos en personal docente y administrativos (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Nómina de empleados del Centro Escolar República de China de la ciudad de Apopa.

	Nombre del empleado	Cargo
1	Rolando Antonio Pineda Alemán.	Director
2	Alba Carolina López.	Docente
3	Alma Ruth Navarro De Deras	Docente
4	Ana Guadalupe Aldana	Docente
5	Ana María Rivera	Docente
6	Blanca Marisol Parada De Aguirre	Docente
7	Cecilia Dinora Tejada Orellana.	Docente
8	Claudia Elizabeth Soto	Docente
9	Herbert Méndez	Docente
10	Imelda Elizabeth Rauda Ramírez	Docente
11	Jaime Ronaldy Palacios Arita	Docente
12	Jesús Amilcar Hernández	Docente
13	José Antonio Hernández.	Docente
14	Julio Enrique Pacheco Arévalo.	Docente
15	Leonor Cleotilde Serrano	Docente
16	María Magdalena Peña.	Docente
17	Reinaldo Moises Flores Guerreo	Docente
18	Maria Maura López Juárez	Docente
19	Marilú Rosario Alas De Landaverde	Docente
20	Martha Crimalda Santos Nolasco	Docente
21	Pedro Antonio Castillo	Docente
22	Reina Ester Pineda	Docente
23	Sonia Elizabeth Arriaza De López.	Docente
24	Widberto Montalvo López.	Docente
25	Yanira Siloé Canizlez Rodríguez	Docente
26	Julio Cesar Retana	Ordenanza
27	Raul Cortez Meléndez	Ordenanza
28	Ivon Liseth Orellana	Secretaria
29	Dionisio Antonio González	Sub-director
30	Rolando Portillo	Sub-director

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

#### **d) Procesamiento de la Información**

Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de información, fueron procesados a través del software informático Microsoft Excel, la utilización de esta herramienta fue con el objetivo de presentar cuadros estadísticos y gráficos que facilitaron al grupo investigador el análisis e interpretación de los resultados.

#### **e) Tabulación**

Los datos recopilados por medio de las encuestas realizadas se tabularon con base en cada una de las preguntas, ordenadas en concordancia al objetivo que se perseguía, su representación se hizo a través de cuadros descriptivos, indicando la pregunta, las opciones de repuestas, su frecuencia y su representación porcentual.

#### **f) Análisis e Interpretación de Datos**

Luego de haber realizado el proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados, el cual se basó en los esquemas estadísticos de cada una de las respuestas, lo que dio lugar a la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones de la problemática en estudio.

**D. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de los Empleados del “Centro Escolar República De China” del Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador.**

Al finalizar la entrevista, la observación directa y tabular los respectivos datos resultantes de las encuestas, se presenta el diagnóstico de la situación del centro escolar referentes a necesidades de capacitación existentes en la institución, desarrollado siempre bajo un enfoque de competencias. Se obtuvo información a través de una entrevista realizada al director, conociendo así el punto de vista de la jefatura de la institución referente al tema de capacitación por competencias.

Se desarrolló una serie de preguntas, las cuales se incluyen en la guía de entrevista, en ellas se indagó si existe identidad hacia la institución de parte del director, estableciendo que si posee conocimiento acerca de la misión que se tiene y de la visión que se persigue como institución formadora de estudiantes, buscando prepararlos con las herramientas necesarias para que puedan adaptarse a la sociedad ya que en la actualidad está teniendo grandes cambios políticos, sociales y económicos.(pregunta 1, anexo 1 Cap. II).

Además se explicó cómo nace la institución y que representa para los docentes que han laborado por más tiempo en ella, por lo cual el Director recalca que el centro escolar ha crecido desde sus inicios, así en la planta docente como en la estudiantil (pregunta 2, anexo1 Cap. II).

Existe un nivel de organización y trabajo en equipo entre los empleados adecuándose a cada actividad necesaria a realizar colaborando cada uno en alcanzar el objetivo perseguido, cumpliendo con lo que el Ministerio de Educación exige.

En el área de la capacitación deja muy claro que existe una diferencia entre lo supuesto y la realidad de parte de las autoridades de educación; ya que en los últimos tres años solamente han asistido cuatro maestros a formación en las materias de matemática y lenguaje de una planta docente de 24 que laboran en la institución.

La institución cuenta con un número de empleados adecuado para realizar las actividades programadas y atención de los alumnos inscritos por año (pregunta 6, anexo 1 Cap. II), él expreso no estar renuente a implementar un plan de capacitación ya que está consciente que es importante mejorar el desempeño del personal del centro escolar (pregunta 9, anexo 1 Cap. II).

Mediante la observación directa auxiliándose de la lista de cotejo (Anexo 2, Cap. II) se obtuvo lo siguiente:

El personal hace una planificación deficiente de las actividades diarias a realizar, ya que no realizan sus tareas específicas en el tiempo asignado para su desarrollo lo que provoca un retraso en cada una de ellas.

Además se observa el mal uso de material educativo pues hay mucha papelería sucia, arruinada, tirada en el suelo de las aulas; así como desorden en el área de trabajo asignado.

También no se hace uso del recurso tecnológico para el desarrollo de sus actividades, aunque la escuela posee computadoras, grabadoras, micrófono, internet, televisor.

Asimismo poseen cierta deficiencia en el cumplimiento de actividades diarias establecidas por un alto grado de interrupción de las labores cotidianas del personal lo que conlleva a una calidad deficiente en el servicio que se brinda a la comunidad.

De acuerdo a la investigación se identificó al realizar la tabulación, análisis e interpretación del perfil del encuestado (ver anexo 3 y anexo 4, Cap. II), que la mayoría

de empleados docentes son del género femenino; mientras que en el área administrativa el mayor porcentaje es masculino, un porcentaje mayor de empleados docentes poseen un grado académico en profesorado un porcentaje menor son licenciados mientras que en el área administrativa existe una variedad de grados académicos desde educación básica hasta un post-grado, además un igual porcentaje de los empleados docentes como administrativos tienen un experiencia laboral de más de 10 años.

### **Situación actual de la capacitación**

Se les pregunto a los empleados si reciben formación interna de parte del centro escolar, la mayoría contesto que nunca han recibido una enseñanza en la institución solamente el director (pregunta 1, anexo 6, Cap. II) y dos docentes han recibido algún tipo de aprendizaje (pregunta 2, anexo 5, Cap. II); relacionado a las dificultades que consideran relevantes al momento de recibir una capacitación, las repuestas están divididas ya que un tercio de los encuestados considera que los temas poco interesantes influyen al momento de recibirla y otro tercio considera que las sesiones muy largas son relevantes (pregunta 2, anexo 6, Cap. II).

Más de la tercera parte de empleados considera que las autoridades del centro escolar no se preocupan por su formación y desarrollo profesional (pregunta 4, anexo 6, Cap. II). Los empleados administrativos están conscientes que dentro de la institución no existe ningún programa de capacitación (pregunta 5, anexo 6, Cap. II).

También se cuestionó en que área consideran ellos que necesitan ser capacitados, el personal docente presentó un mayor porcentaje en la temática de trabajo en equipo (pregunta 3, anexo 5, Cap. II), así como en las materias de Lenguaje, Matemáticas, Estudios Sociales, Computación e inglés.

El personal administrativo solicita formación en la temática de relaciones interpersonales y como segunda opción el trabajo en equipo (pregunta 3, anexo 6, Cap. II).

El uso de herramientas audio visuales es utilizado a menudo por más de la mitad de los docentes (pregunta 8, anexo 5, Cap. II), dentro de las tecnologías de la información conocidas por más de la tercera parte del personal docente se encuentran Facebook y YouTube, siendo las menos conocidas Scribb y Slideshare (pregunta 9, anexo 5, Cap. II).

La modalidad que presento el porcentaje de tres cuartas partes al momento de recibir una capacitación es la presencial lo que demuestra que existe un interés por parte del personal administrativo en recibir capacitación (pregunta 8, anexo 6, Cap. II).

Indagando sobre si poseen conocimientos sobre el enfoque de competencias en su puesto de trabajo la mayoría de los empleados docentes contesto desconocer este enfoque (pregunta 12, anexo 5, Cap. II), mientras que los empleados administrativos más de la mitad dice conocerlo (pregunta 6, anexo 6, Cap. II).

La mayor parte de los empleados docentes consideran necesario la capacitación para el desarrollo de sus competencias (pregunta 13, anexo 5, Cap. II), la respuesta fue igual para el personal administrativo (pregunta 7, anexo 6, Cap. II).

Indagando competencias, se cuestionó a los docentes por su grado de conocimientos académicos, mostrando resultados con una calificación muy buena y excelente, (pregunta 14, anexo 5, Cap. II), ya que la mayoría posee un título de profesor y el resto como licenciados, también el personal administrativo posee un nivel muy bueno (pregunta 9, anexo 6, Cap. II).

Al evaluar el grado de destrezas del personal docente en sus labores profesionales más de la mitad lo consideran muy bueno (pregunta 15, anexo 5, Cap. II), igualmente que el personal administrativo (pregunta 10, anexo 6, Cap. II).

Los encuestados docentes califican su nivel de aptitudes como muy bueno (pregunta 16, anexo 5, Cap. II), de la misma manera los empleados administrativos (pregunta 11, anexo 6, Cap. II).

## **E. Alcances Y Limitaciones**

### **1. Alcances**

En el Centro Escolar República de China, se estableció contacto directo con el director en funciones, al mismo tiempo se obtuvo la autorización para la realización del trabajo de investigación sobre un "PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.", con el objetivo de brindar a todos los empleados nuevos conocimientos, destrezas y otros elementos que permitan que el trabajador sea más competente, eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones laborales; buscando que la toma de decisiones y procesos brinden a los empleados un mejoramiento en su calidad de docentes o administrativos según el caso.

### **2. Limitantes**

Para la investigación de campo que se realizó en la institución, se podría mencionar que los factores que influyeron principalmente fueron:

- Dado los altos índices de violencia, criminalidad, la distancia y el transporte las visitas no fueron muchas por lo que la información para la realización de la investigación no pudo ser ampliada.
- El director del centro escolar al momento de la entrevista estaba desempeñando diferentes funciones, por lo que no se logró profundizar más sobre el tema.
- El poco conocimiento sobre planes de capacitación de la mayoría de los empleados dificultó la comprensión de algunas preguntas.

## **F. Conclusiones**

1. En cuanto a la escolaridad se obtienen resultados favorables en los empleados, aunque debe tenerse en cuenta que la formación debe ser una labor constante, especialmente porque el trabajador transmite sus conocimientos, destrezas y aptitudes.
2. Dentro del Centro Escolar República de China no existe un plan de capacitación interna precisa, ni una persona encargada de realizarla, lo que complica reconocer las competencias con mayor debilidad en cada uno, obstruyendo a los colaboradores mejorar su desempeño laboral y de la institución en general.
3. La disposición de los empleados a recibir la formación es favorable y propicia el éxito en la ejecución de un plan de capacitación en la institución, teniendo mayor demanda las temáticas de trabajo en equipo, Lenguaje, Matemáticas, Computación, Inglés y Estudios Sociales.
4. La relación entre empleados y jefatura (director) es muy buena, así mismo entre compañeros, se percibe cooperación, buena comunicación y trabajo en equipo, se estima se goza de un ambiente laboral adecuado.
5. El personal docente y administrativo del centro escolar, admiten la importancia de un adiestramiento por competencias para lograr una mejora continua, y el múltiple beneficio que este ofrece. No obstante, casi la totalidad de los encuestados desconoce este enfoque, siendo un modelo muy completo, moderno y reciente, que busca el aprovechamiento de las capacidades que posee cada uno, lo que nos muestra la importancia de su diseño e implementación.

## **G. Recomendaciones**

1. Implementar un proceso de inducción que permita a los empleados del Centro Escolar República de China, conocer y comprender de manera clara el enfoque por competencias.
2. Definir un proceso de enseñanza, teniendo como parámetro las necesidades obtenidas en el diagnóstico realizado en la institución.
3. Diseñar un plan de capacitación por competencias, que desarrolle de una manera más completa y flexible la optimización del desempeño logrando así el reconocimiento de las capacidades deficientes del personal de la institución.
4. Conformar un comité, con los miembros de la institución de cada área (docente y administrativa); que luego de su participación esté familiarizado con el aprendizaje, para que se ejecute la evaluación de la enseñanza y los resultados obtenidos.
5. Se recomienda implementar un programa de mejora continua en un período mínimo de un año, así como su respectiva evaluación

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE CENTRO ESCOLAR REPÚBLICA DE CHINA EN APOPA, SAN SALVADOR.**

### **A. Objetivo de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

- Fortalecer en los empleados los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes que les permita optimizar su desempeño, contribuyendo de esta manera a mejorar su rendimiento laboral.

#### **Objetivos Específicos**

- Implementar un plan de mejora continua que permita a los colaboradores maximizar la calidad de su trabajo.
- Promover en cada empleado la capacidad de interrelacionarse con sus compañeros y con la jefatura; con el fin de favorecer el desempeño individual y grupal.
- Compartir experiencias laborales y personales que fortalezcan sus habilidades profesionales, sociales y emocionales.

## **B. Justificación**

El recurso más valioso e importante en toda institución, son las personas que participan en las actividades laborales; es por ello, que es de vital importancia contar con un personal capacitado que posean conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes adecuadas, ya que éste es un punto estratégico y fundamental para lograr el éxito. Por tanto, la enseñanza es un elemento importante para desarrollar, mejorar y actualizar las capacidades de las personas.

En tal sentido, se plantea el presente Plan de Capacitación por Competencias para Optimizar el desempeño de los empleados del Centro Escolar República de China de Apopa, que busca mejorarles su trabajo, fomentando el deseo de superación personal y compromiso hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Cada una de las temáticas contempladas en éste permitirá que el personal perfeccione cada una de las actividades que realizan, fortaleciendo así su desempeño laboral.

## **C. Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación para los empleados del Centro Escolar República de China de Apopa, cubriendo todo el personal en sus diferentes niveles jerárquicos (docente y administrativo), respondiendo a las necesidades detectadas para cada uno, buscando una mejor calidad en la enseñanza, en la comunicación, las relaciones interpersonales, favoreciendo un mejor ambiente laboral.

Se definieron cinco modalidades que serán impartidas entre los colaboradores participantes, cada una de ellas enfocadas al desarrollo de temáticas que potencializan la realización de los objetivos institucionales.

El personal de la institución, se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Cuadro N° 1 Conformación de Niveles

<b>Nivel</b>	<b>Integrantes</b>
<b>Administrativo</b>	6
<b>Docente</b>	24
<b>Total de participantes</b>	30

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

La conformación de cada grupo se establece con dos criterios:

- a) Con base a los hallazgos encontrados en el diagnóstico de necesidades previamente desarrollado.
- b) Alineando la visión institucional con las actividades que ejecuta cada empleado en su puesto de trabajo.

#### **D. Beneficios**

La estrategia de formar a un recurso humano más calificado tiene diversos beneficios para el centro escolar. El primero y más importante, es asegurar que el personal que labora en la institución, sea capaz de identificarse con ésta; integrándose como equipos de trabajo y esforzándose al máximo por el logro de los objetivos y metas comunes que ahora comparten.

El segundo consiste en satisfacer las necesidades de la población estudiantil a través de la mejora continua en la calidad de las capacidades que posee el personal administrativo

y docente. De manera que logren desarrollar competencias en las áreas que cada uno desempeña, para responder con mayor efectividad a los desafíos que se presentan en la institución.

### **E. Políticas y Estrategias**

Como toda inversión programada, la ejecución de la capacitación debe regularse a la luz de políticas y estrategias que permitan una ejecución, de tal forma que se facilite así la toma de decisiones, para lograr un impacto positivo en la productividad individual e institucional, motivo por el que se proponen las siguientes:

#### **a) Políticas**

- Implementar al menos una vez por año el desarrollo de una modalidad de formación.
- Cada modalidad impartida deberá contener como máximo 30 participantes.
- Se llevará un registro de la inversión realizada; a través del encargado de la contabilidad, para controlar el cumplimiento de lo presupuestado.
- Los empleados deberán asistir de forma puntual en los días y horarios establecidos y no podrán faltar sin causa justificada.
- Todo participante deberá realizar la evaluación del curso al término de cada formación.
- Se contratarán facilitadores acreditados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

**b) Estrategias**

- Elegir un comité de gestión con personal docente y administrativo cuya función será seleccionar, contratar y evaluar los facilitadores del plan de formación interna para el recurso humano de la institución.
- El área encargada de capacitaciones realizará los esfuerzos necesarios para dar a conocer la existencia del plan, a través de una inducción sobre el tema, llevándose a cabo con todo el personal de la institución.
- Se cotizará con diversas instituciones proveedoras de servicios de adiestramiento acreditadas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para poder elegir la que más se adapte a las necesidades de mejora y se encuentre su costo dentro del presupuesto destinado a ésta.
- Al finalizar la formación se deberá evaluar la implementación del plan de capacitación por competencias, que se ha desarrollado, para conocer los resultados.
- Los facilitadores de la capacitación en coordinación con el comité de gestión, gestionará y controlará la ejecución de acuerdo a lo programado en el plan.
- Se llevará un control de los asistentes en cada modalidad impartida.
- El plan de capacitación por competencias puede contener innovaciones, agregados o supresiones con la finalidad de mejorar la formación con las oportunidades que se presenten y que no se encuentren contempladas en éste.
- Solicitar donaciones económicas para la realización del plan a través de la Embajada de China-Taiwán en El Salvador.

## **F. Metodología de Desarrollo**

La metodología a utilizar para realizar cada una de las modalidades será la técnica aprender haciendo ya que, se tiene como objetivo primordial elevar la productividad de los participantes, facilitando a la vez la ejecución de actividades con mayores exigencias y responsabilidades, preparándolos así para un futuro diferente a la situación actual en la institución.

Así también para su implementación se utilizará el método presencial de enseñanza grupal, ya que ésta se desarrollará en forma colectiva creando un ambiente de interacción estimulante, buscando reducir las diferencias individuales que puedan existir, a manera de lograr un aprendizaje homogéneo dentro de la formación.

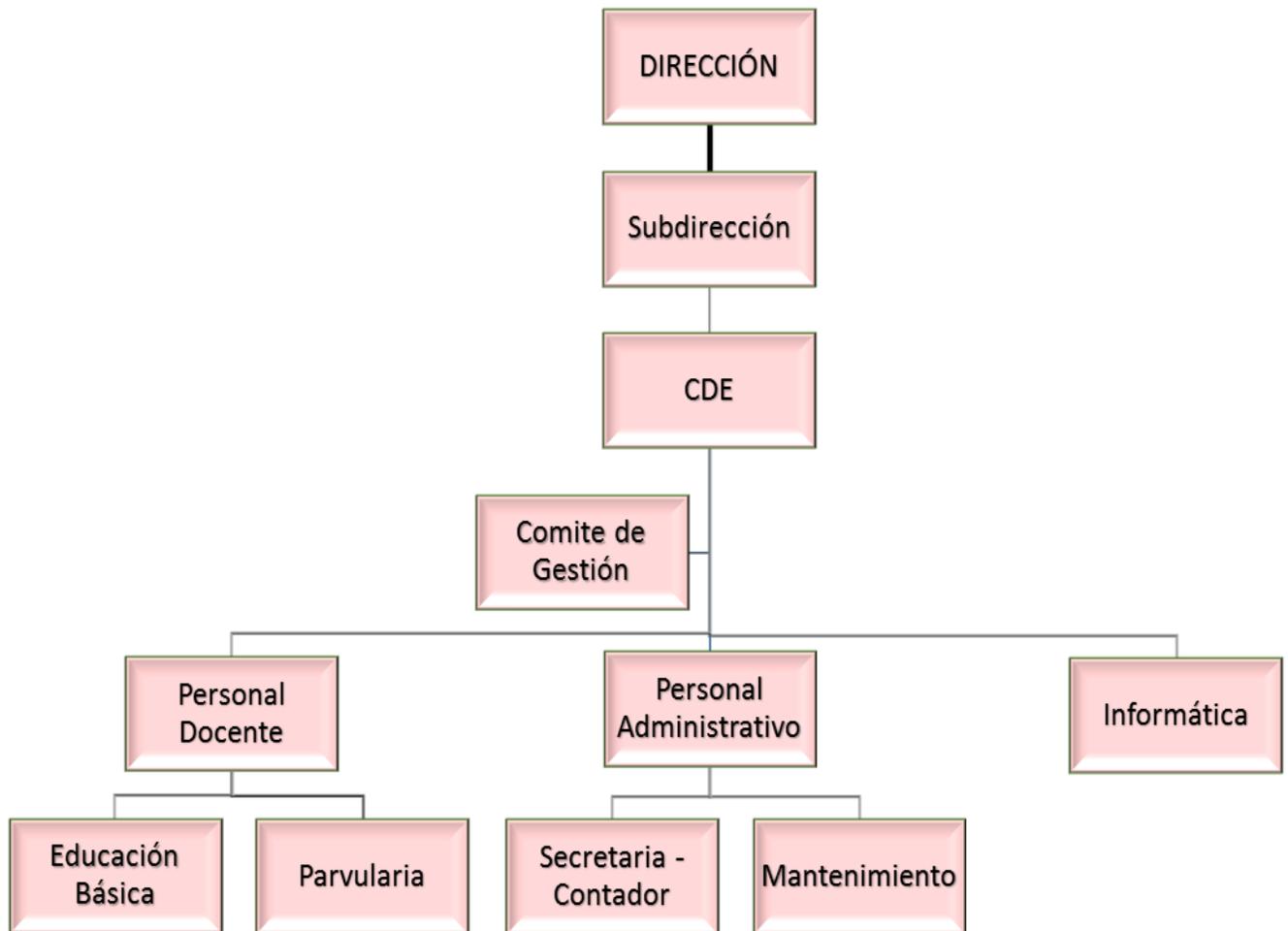
La realización de cada evento, tendrá como objetivo brindar a los empleados las herramientas necesarias que les permita mejorar sus habilidades, conocimientos y aptitudes para el desempeño de sus funciones; así como lograr una excelente comunicación entre los mismos, que permita una mayor disposición y motivación hacia el trabajo.

También se sugiere que el plan de formación propuesto puede ser impartido en un lapso de cinco años, dejando a discreción de las autoridades el desarrollo de una modalidad cada año, según se ajusten todos los recursos necesarios.

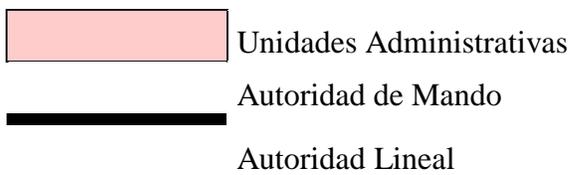
## **G. Organigrama Sugerido**

Se propone el diseño de un nuevo organigrama de la institución; dónde se refleje la creación del *comité de gestión*, cuya finalidad será la colaboración para el desarrollo de los diferentes programas a impartir.

### Organigrama Institucional Centro Escolar República de China



#### SIMBOLOGÍA



## **H. Recursos para la Ejecución del Plan**

### **a. Humanos**

Los facilitadores de las modalidades de la formación, curso cerrado, serán especialistas en la implementación de las temáticas propuestas, debiendo ser instituciones acreditados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Los participantes que recibirán cada curso de formación.

### **b. Materiales**

Los recursos materiales a utilizar son:

- **Infraestructura:** Se hará uso de los espacios físicos con que cuenta la institución, tales como: aulas, salón de informática y los lugares abiertos con los que cuenta la institución.
- **Mobiliario y Equipo:** Mesas de trabajo, pizarras, computadoras, impresoras, proyectores y equipo multimedia, que ya posee el centro escolar.
- **Material Didáctico:** Lápiz, bolígrafos, papel, marcadores, libretas, diplomas, fólder, perforador, cartulina, prendedores, gafetes (Es proporcionado por el facilitador).

### **c. Financieros**

Se proyecta para el Centro Escolar República de China un presupuesto de inversión en el plan de enseñanza por un total de \$ 7,504.86; considerando que estos son los fondos

necesarios para su ejecución, éste monto incluye el costo de la capacitación, costo de curso de inducción para el comité de gestión, los costos de logística y un 10% de gastos imprevistos.

La institución además del presupuesto asignado por el Ministerio de Educación (MINED) para su funcionamiento, posee ingresos propios en concepto de valor de alquiler del cafetín escolar; así como también cuenta con la colaboración económica bajo el rubro donación solicitada a la embajada del gobierno de China-Taiwán; ya que dicho país es un patrocinador de la institución.

La modalidad para obtener este servicio será la contratación directa a través de fondos propios, ya que el costo del plan de capacitación no reúne los requisitos que son normados por la ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP); pero deberá incluirse el costo de la modalidad o modalidades a impartir en el presupuesto anual de la institución, para el siguiente año donde se proyecta comenzar el plan capacitación; y así valorar si es posible financiar una parte con los ingresos asignados vía Ministerio de Educación.

## I. Plan de Capacitación

En respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado, se proponen las modalidades y los cursos a desarrollar:

**Tabla N° 1 Propuesta del Plan de Capacitación por Competencias**

<b>NIVEL</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>TEMÁTICA</b>
<b>Administrativo/ Docente</b>	Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Enfoque de Competencias</li> <li>b. Motivación Laboral</li> <li>c. Manejo del Estrés</li> <li>c. Uso eficiente de los recursos</li> </ul>
<b>Docente</b>	Actualización	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Computación básica</li> <li>b. Uso de las TIC'S ( Tecnologías de Información y Comunicación)</li> <li>c. Comunicación Oral y Escrita</li> <li>d. Inglés básico</li> </ul>
	Especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Matemáticas</li> <li>b. Lenguaje</li> <li>c. Estudios Sociales</li> <li>d. Ciencias, Salud y Medio Ambiente</li> </ul>
<b>Administrativo</b>	Perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Comunicación efectiva</li> <li>b. Inteligencia emocional</li> <li>c. Administración y desarrollo del recurso humano</li> </ul>
<b>Administrativo/ Docente</b>	Complementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Resolución de conflictos</li> <li>b. Creatividad e innovación en equipos de trabajo</li> <li>c. Liderazgo para el cambio</li> <li>d. Administración efectiva del tiempo</li> </ul>

### Modalidad I – Formación

#### ➤ Programa: “Desarrollando Conocimientos”

El programa está diseñado para ser desarrollado en cuatro cursos, los cuales se definen a continuación:

- a. Enfoque de Competencias
- b. Motivación Laboral
- c. Manejo del Estrés
- d. Uso eficiente de los recursos

#### Objetivo:

Brindar conocimientos al personal que perfeccionen su desenvolvimiento laboral.

**Tabla N° 1**

<b>Tipo de Proceso formativo</b>	Curso especializado
<b>Beneficiarios</b>	Personal docente y administrativo.
<b>Cantidad de personas a quien se dirige el curso</b>	30
<b>Número de jornadas</b>	2 jornadas completas (8 horas)
<b>Tiempo de Duración</b>	16 horas
<b>Lugar de realización</b>	Centro Escolar República de China en la Ciudad de Apopa.
<b>Metodología</b>	Aprender haciendo, a través de casos concretos y reales.
<b>Monto y Fuente de Financiamiento</b>	\$ 1,108.80, Fondos propios o a través de donación.
<b>Monto de logística y Fuente de Financiamiento</b>	\$300.00, Fondos propios o a través de donación.
<b>Modalidad de Contratación</b>	Contratación Directa con: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

### Modalidad II – Actualización

#### ➤ Programa: “Uso de la Ofimática, Comunicación e Idioma Extranjero”

El programa está diseñado para ser desarrollado en cuatro cursos, los cuales se definen a continuación:

- a. Computación básica
- b. Uso de las TIC'S ( Tecnologías de Información y Comunicación)
- c. Comunicación Oral y Escrita
- d. Inglés básico

#### Objetivo:

Desarrollar competencias en el personal docente que mejore la calidad del proceso de enseñanza a través del uso de la Ofimática, en las formas de comunicación como en el uso del idioma extranjero.

**Tabla N° 2**

<b>Tipo de Proceso formativo</b>	Curso especializado
<b>Beneficiarios</b>	Personal docente con grado académico de Profesor, Licenciados.
<b>Cantidad de personas a quien se dirige el curso</b>	24
<b>Número de jornadas</b>	2 jornadas completas (8 horas)
<b>Tiempo de Duración</b>	16 horas
<b>Lugar de realización</b>	Centro Escolar República de China en la Ciudad de Apopa.
<b>Metodología</b>	Aprender haciendo, a través de casos concretos y reales.
<b>Monto y Fuente de Financiamiento</b>	\$ 1,108.80, Fondos propios o a través de donación.
<b>Monto de logística y Fuente de Financiamiento</b>	\$240.00, Fondos propios o a través de donación.
<b>Modalidad de Contratación</b>	Contratación Directa con: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

### Modalidad III - Especialización

#### ➤ Programa: “Innovando las Materias Básicas”

El Programa está diseñado para ser desarrollado en cuatro cursos, los cuales se definen a continuación:

- a. Matemáticas
- b. Lenguaje
- c. Estudios Sociales
- d. Ciencias, Salud y Medio Ambiente

#### Objetivo:

Mejorar el desarrollo de las áreas básicas que permitan formar estudiantes íntegros facilitando una práctica educativa bajo una concepción moderna y científica.

**Tabla N° 3**

<b>Tipo de Proceso formativo</b>	Curso especializado
<b>Beneficiarios</b>	Personal docente con grado académico de Profesor, Licenciados.
<b>Cantidad de personas a quien se dirige el curso</b>	24
<b>Número de jornadas</b>	2 jornadas completas (8 horas)
<b>Tiempo de Duración</b>	16 horas
<b>Lugar de realización</b>	Centro Escolar República de China en la Ciudad de Apopa.
<b>Metodología</b>	Aprender haciendo, a través de casos concretos y reales.
<b>Monto y Fuente de Financiamiento</b>	\$ 1,108.80, Fondos propios o a través de donación.
<b>Monto de logística y Fuente de Financiamiento</b>	\$240.00, Fondos propios o a través de donación.
<b>Modalidad de Contratación</b>	Contratación Directa: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

### Modalidad IV - Perfeccionamiento

➤ **Programa: “Facilitando un desempeño exitoso”**

El curso está diseñado para ser desarrollado en tres cursos, los cuales se definen a continuación:

- a. Comunicación efectiva
- b. Inteligencia emocional
- c. Administración y desarrollo del recurso humano

**Objetivo:**

Ampliar los conocimientos que contribuyan al desarrollo adecuado de las funciones y actividades que demanda el puesto de trabajo.

**Tabla N° 4**

<b>Tipo de Proceso formativo</b>	Curso especializado
<b>Beneficiarios</b>	Personal administrativo.
<b>Cantidad de personas a quien se dirige el curso</b>	6
<b>Número de jornadas</b>	2 jornadas completas (8 horas)
<b>Tiempo de Duración</b>	16 horas
<b>Lugar de realización</b>	Centro Escolar República de China en la Ciudad de Apopa.
<b>Metodología</b>	Aprender haciendo, a través de casos concretos y reales.
<b>Monto de capacitación y Fuente de Financiamiento</b>	\$ 1,108.80, Fondos propios o a través de donación.
<b>Monto de logística y Fuente de Financiamiento</b>	\$60.00, Fondos propios o a través de donación.
<b>Modalidad de Contratación</b>	Contratación directa: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

### Modalidad V - Complementación

#### ➤ Programa: “Innovando Habilidades para el Trabajo”

El programa está diseñado para ser desarrollado en cuatro cursos, los cuales se definen a continuación:

- a. Resolución de conflictos.
- b. Creatividad e innovación en equipos de trabajo.
- c. Liderazgo para el cambio
- d. Administración efectiva del tiempo.

#### Objetivo:

Incentivar la realización eficiente de las actividades cotidianas que amplíen las capacidades del personal.

**Tabla N° 5**

<b>Tipo de Proceso formativo</b>	Curso especializado
<b>Beneficiarios</b>	Personal docente y Administrativo.
<b>Cantidad de personas a quien se dirige el curso</b>	30
<b>Número de jornadas</b>	2 jornadas completas (8 horas)
<b>Tiempo de Duración</b>	16 horas
<b>Lugar de realización</b>	Centro Escolar República de China en la Ciudad de Apopa.
<b>Metodología</b>	Aprender haciendo, a través de casos concretos y reales.
<b>Monto y Fuente de Financiamiento</b>	\$ 1,108.80, Fondos propios o a través de donación.
<b>Monto de logística y Fuente de Financiamiento</b>	\$300.00, Fondos propios o a través de donación.
<b>Modalidad de Contratación</b>	Contratación Directa: Servicio de profesionales especializados a través de una institución formadora acreditada.

## **J. Sistema de Evaluación**

### **Evaluación del Plan de Capacitación**

Cada uno de los cursos impartidos será debidamente evaluado por cada participante, a través de un cuestionario previamente estructurado lo que permitirá valorar el contenido desarrollado, siendo este un insumo que ayudará a realimentar continuamente el plan.

### **Evaluación de los Participantes**

Es importante medir el grado de aprendizaje y satisfacción alcanzado por los participantes, por lo cual es necesario emplear evaluaciones durante el desarrollo de la enseñanza y al finalizar; éstas se realizarán de acuerdo al criterio del facilitador.

Además se propone que cada docente sea evaluado por representantes del sector estudiantil como también de los padres de familia, después de que se efectúe al menos una de las modalidades propuestas; se sugiere aprovechar el espacio que brinda la pausa pedagógica que programa el Ministerio de educación en el año escolar; ya que en ellas los docentes se reúnen con un grupo representativo de cada sector mencionado, para poder medir el grado de beneficio percibido en los usuarios de la formación impartida.

### **Evaluación del Facilitador**

Éste desempeña un papel importante para el éxito y efectividad del plan de capacitación, ya que puede generar las mejores condiciones para impartir la inducción y desarrollo del curso. Pero si existe deficiencia en el manejo del grupo, no genera un clima de confianza, mal dominio del tema entre otros puntos; esto podría generar que no se logren los objetivos propuestos. Por lo que se hace importante la evaluación del facilitador por parte de los participantes, al finalizar cada evento.

## K. Cronograma

### Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan de Capacitación por Competencias para los Empleados del Centro Escolar República de China

ACTIVIDADES / TIEMPO	MESES																								Responsable
	1				2				3				4				5				6				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentar la propuesta del plan de capacitación a la institución	■																								Grupo investigador
Presentación y aprobación del plan de capacitación al CDE	■																								Director y Subdirector
Conformación del comité de gestión		■																							CDE
Solicitud de donaciones para financiamiento a embajada de China-Taiwan		■																							Comité de gestión
Selección y Contratación de la empresa facilitadora del servicio			■																						Comité de gestión
Inducción sobre enfoque de competencias			■																						facilitadores
<b>Modalidad I - Formación</b> <b>Programa: “Desarrollando Conocimientos”</b>																									
a. Enfoque de Competencias					■	■																			facilitadores
b. Motivación Laboral					■	■																			facilitadores
c. Manejo del Estrés						■	■	■																	facilitadores
d. Uso eficiente de los recursos						■	■	■																	participantes
Evaluación del programa						■	■																		participantes
<b>Modalidad II - Actualización</b> <b>Programa: “Uso de la Ofimática, Comunicación e Idioma Extranjero”</b>																									
a. Computación básica									■	■															facilitadores
b. Uso de las TIC'S (Tecnologías de Información y Comunicación)									■	■															facilitadores
c. Comunicación Oral y Escrita										■	■														facilitadores
d. Inglés básico											■	■													
Evaluación del programa											■	■													participantes
<b>Modalidad III - Especialización</b> <b>Programa: “Innovando las Materias Básicas”</b>																									
a. Matemáticas														■	■										facilitadores
b. Lenguaje														■	■										facilitadores
c. Estudios Sociales															■	■									facilitadores
d. Ciencias, Salud y Medio Ambiente															■	■									facilitadores
Evaluación del programa															■	■									participantes
<b>Modalidad IV - Perfeccionamiento</b> <b>Programa: “Facilitando un desempeño exitoso”</b>																									
a. Comunicación efectiva																	■	■							facilitadores
b. Inteligencia emocional																	■	■							facilitadores
c. Administración y desarrollo del recurso humano																		■	■						facilitadores
Evaluación del programa																			■	■					participantes
<b>Modalidad V - Complementación</b> <b>Programa: “Innovando Habilidades para el Trabajo”</b>																									
a. Resolución de conflictos.																					■	■			facilitadores
b. Creatividad e innovación en equipos de trabajo.																					■	■			facilitadores
c. Liderazgo para el cambio																						■	■		facilitadores
d. Administración efectiva del tiempo.																							■	■	facilitadores
Evaluación del programa																							■	■	participantes

### L. Presupuesto de Costos para la Implementación del Plan.

Para proyectar los costos se ha tomado en cuenta a proveedores que brindan este servicio acreditados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), aclarando que no existe apoyo financiero de parte de dicha entidad.

- Es importante mencionar que los valores incluyen IVA.
- Los costos de logística incluyen los gastos de alimentación de cada participante.
- Se incluye un gasto del 10% en concepto de imprevistos

**Tabla N° 6 Detalle de Costo de la Capacitación**

<b>DETALLE DE COSTO POR MODALIDAD</b>				
<b>Modalidad</b>	<b>Nivel</b>	<b>Total de horas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Total</b>
<b>Formación</b>	Docente/Administrativo	16	\$ 69.30	\$ 1,108.80
<b>Actualización</b>	Docente	16	\$ 69.30	\$ 1,108.80
<b>Especialización</b>	Docente	16	\$ 69.30	\$ 1,108.80
<b>Perfeccionamiento</b>	Administrativo	16	\$ 69.30	\$ 1,108.80
<b>Complementación</b>	Docente/ Administrativo	16	\$ 69.30	\$ 1,108.80
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>		<b>\$ 5,544.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

**Tabla N°7 Costos Unitarios de Logística**

Modalidad	Nivel	Participantes	C/U costo refrigerio de la mañana	C/U costo almuerzo	C/U costo refrigerio de la tarde	C/U Total semana	Semanas	Costo total por participante
<b>Formación</b>	Docente/ Administrativo	30	\$ 1.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 5.00	2	\$ 10.00
<b>Actualización</b>	Docente	24	\$ 1.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 5.00	2	\$ 10.00
<b>Especialización</b>	Docente	24	\$ 1.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 5.00	2	\$ 10.00
<b>Perfeccionamiento</b>	Administrativo	6	\$ 1.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 5.00	2	\$ 10.00
<b>Complementación</b>	Docente/ Administrativo	30	\$ 1.00	\$ 3.00	\$ 1.00	\$ 5.00	2	\$ 10.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.00</b>	<b>\$ 15.00</b>	<b>\$ 5.00</b>	<b>\$ 25.00</b>	<b>10</b>	<b>\$ 50.00</b>

**Tabla N° 8 Costos Totales de Logística**

Modalidad	Nivel	Semanas	Participantes	Refrigerio de la mañana	Almuerzo	Refrigerio de la Tarde	Costo por participante	TOTAL
<b>Formación</b>	Docente/ Administrativo	2	30	\$ 60.00	\$ 180.00	\$ 60.00	\$ 10.00	\$ 300.00
<b>Actualización</b>	Docente	2	24	\$ 48.00	\$ 144.00	\$ 48.00	\$ 10.00	\$ 240.00
<b>Especialización</b>	Docente	2	24	\$ 48.00	\$ 144.00	\$ 48.00	\$ 10.00	\$ 240.00
<b>Perfeccionamiento</b>	Administrativo	2	6	\$ 12.00	\$ 36.00	\$ 12.00	\$ 10.00	\$ 60.00
<b>Complementación</b>	Docente/ Administrativo	2	30	\$ 60.00	\$ 180.00	\$ 60.00	\$ 10.00	\$ 300.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 228.00</b>	<b>\$ 684.00</b>	<b>\$ 228.00</b>		<b>\$ 1,140.00</b>

**Tabla N° 9 Costo de curso de inducción al Comité de Gestión**

Curso de inducción	Nivel	Total de horas	Costo por hora	Total
Comité de Gestión	Integrantes del comité	2	\$ 69.30	\$ 138.60
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>		<b>\$ 138.60</b>

**Tabla N° 10 Inversión Total a Realizar en Plan de Capacitación por Competencias**

DETALLE	MONTO
Costo curso de inducción	\$ 138.60
Costo total de modalidades	\$ 5,544.00
Costo de Logística	\$ 1,140.00
Sub-total	\$ 6,822.60
imprevistos (10%)	\$ 682.26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,504.86</b>

## Bibliografía

### Libros:

- Alles, Martha A.,( 2012) “ Desempeño por competencias evaluación 360°, Buenos Aires, 2da.edición
- Anguita, Francisca M., Espinoza, Eduardo M., Gestión por Competencias, Principios y Métodos, Inscripción N° 179.050. Santiago de Chile. 2009.
- Bittel, Lester R. (2000).Enciclopedia del Management, España, Edición original de McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano, 3ra. Ed. McGraw Hill, México, 376p.
- Delgado, M., Educación Superior, México, 2006.
- Martínez, E. y Martínez, F. Capacitación por Competencias, Principios y Métodos, Santiago de Chile (2009), 6 p.
- Robbins, Stephen Coulter. (2013). Comportamiento organizacional. Décima Edición. México: Editorial Prentice-Hall
- Spencer, L. y Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. Ed. John Wiley & Sons. 1993.
- Vargas, Casanova y Montanaro, El Enfoque de Competencia, Cintefor (p.30), 2001.
- Vela, Luis S., Gestión por Competencias, Esic Editorial, (p.86)
- Wenter, William B.Jr, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México.

**Leyes:**

- Constitución de La Republica de El Salvador, Fecha: 15/12/1983. D. Oficial: 234 Decreto Constituyente N°38, Tomo N°281.
- Ley General de La Educación, Fecha: 7 de Marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58 Decreto Constituyente N° 665, Tomo N° 333.
- Ley de la Carrera Docente, Fecha 7 de Marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58, Decreto N° 665, Tomo 330.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Fecha 15 de Mayo de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 88, Decreto Constituyente N°868, Tomo N°347.

**Trabajos de Graduación:**

- Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) "Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.
- Godoy, Griselda; Mira, Arístides. (2016) "Plan de Capacitación Continua de Motivación Personal, para mejorar el Desempeño de los Empleados Administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de el Salvador, Sede Central". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

**Sitios Web:**

- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/645-603>, consultado el 25/09/2017.
- <http://www.repo.funde.org/502/1/PC-APOPA.pdf> Consultado el 26/09/2017.

- <http://www.sigm.gob.sv/general/informacionPoblacion.xhtml;jsessionid...?m=0603&d=SS> Consultado el 19/03/2018.
- <http://ce11338.blogspot.com/2013/01/centro-escolar-republica-de-china.html>ce11338.blogspot.com/ , Consultado el 18/09/2017.
- <https://www.insaforp.org.sv>, Consultado el 15/02/2018.
- <https://www.definicion.de/plan>, [En línea], Consultado el Jueves 18 de enero de 2018
- <https://www.sor2014utnfrvm.wordpress.com/2014/10/12/planeacion-tipos-de-planes/>, Consultado el 20/03/2018.
- <http://www.designificados.com/ad-hoc/>, Consultado el 21/03/2018
- <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>, Consultado el 26/01/2018.
- <http://www.wordreference.com/definicion/optimizar>, Consultado el 14/02/2018.
- <http://www.lemma.rae.es/dpd/srv/search?id=LiE1rActOD6qKXDDnt>, Consultado el 14/02/2018.
- <https://www.significados.com/optimizar/> Consultado el 21/03/2018.
- <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajador>.

# ANEXOS

## ANEXO 1 GUÍA DE ENTREVISTA



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



La presente guía de preguntas tiene propósito académico, es decir, que la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un **“Plan de Capacitación por Competencias para optimizar el desempeño de los empleados”**, esta se manejará de manera confidencial.

**Objetivo:** Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual del centro escolar república de China, a fin de poder plantear un plan de capacitación por competencias.

**Metodología:** Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el entrevistado no abarque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

**Objetivo I:** Medir el grado de identidad que posee el director del centro escolar con respecto a los antecedentes de la institución.

*1) ¿Puede usted hablarnos de la misión y visión del centro escolar?*

La misión de nosotros siempre ha sido forjar estudiantes que se puedan adaptar para la vida y darle las herramientas necesarias para adaptarse a la sociedad la visión ser un centro educativo que responda a los intereses y a las necesidades de las comunidad y buscar ante todo ser una institución de servicio para los padres de familia y estudiantes.

2) ¿Puede relatar cómo nace la escuela en éste lugar y cómo fueron esos primeros años de servicio?

Realmente nació a partir del terremoto del 86', en donde hubo mucha gente que se vino desplazada y a través de la fundación salvadoreña llamada la FUNDASAL se fundó la colonia y a partir de eso las personas de la comunidad que estaban organizadas en distintos comités, y había un comité de agrupación que gestiona la construcción de la escuela y el ministerio de educación rápidamente la construyó porque entre el 86 y 88 se hizo la escuela, toda la infraestructura. Casualmente en el 88 fui el primer director que vino y en ese tiempo era muy diferente como se ve ahora sino que era una escuela muy rústica, ya que no hicieron un diseño para la institución sino que tomaron un diseño de otras escuelas rurales y así la montaron por ejemplo acá tenemos una parte de la entrada que es de un primer diseño antes llamado 3,3,6 que tenían tres aulas, tres maestros y seis secciones, pero esta escuela comparada con otras de Apopa es bonita porque tiene más espacio aunque en un primer momento no eran así los espacios sino que antes era un cerro pero con la ayuda de la alcaldía y otros lo fuimos terraceando y mejorando los espacios.

**Objetivo II:** Evaluar el grado de organización que considera tener el director en la realización de las actividades de los empleados docentes y administrativos.

3) ¿Considera que usted tiene capacidad de organización en los diferentes procesos que se realizan en el centro escolar?

La verdad en eso si estamos bastante bien, los compañeros preparan las clases de acuerdo a lo que el ministerio nos da, a excepción de las capacitaciones de los maestros no es tan cierto al menos así como se escucha en la televisión que el ministerio está capacitando a los profesores no es verdad porque en el proyecto que ellos tienen en los últimos tres años solamente van cuatro profesores a esas capacitaciones que da realmente el ministerio y pues somos alrededor de 24 docentes, lo que si buscamos de las capacitaciones son las redes docentes que las hace por asignatura, en eso sino se dan

una capacitación, pero si hay un intercambio de experiencia entre los docentes de una misma asignatura que de alguna manera contribuye a que los maestros se puedan acoplar al trabajo a través de modelar.

4) ¿Usted considera que facilita el trabajo a los empleados o existen problemas por la forma en que se desarrollan los diversos procesos?

No, ese proceso es sumamente fácil especialmente al inicio del año que estamos en periodo de organización y empezamos el año escolar se da muy bien.

5) ¿Existen una buena comunicación y entre usted y cada empleado en las diferentes áreas; así como también entre todo el personal?

Muy bueno, todos colaboran

**Objetivo III:** Medir la percepción del director sobre la planificación del recurso humano.

6) ¿Considera usted que tiene el personal adecuado y necesario para satisfacer las necesidades que tienen que cubrir como centro escolar ante el alumnado inscrito?

Si tenemos más que suficientes

**Objetivo IV:** Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal docente y administrativo.

7) ¿Al personal docente y administrativo que capacitaciones se les ha impartido?

De las que el ministerio ha impartido solo cuatro que fueron al módulo de lenguaje y ahorita que están iniciando otros el módulo de matemática y las que se dan a través de las redes pero por área no se han recibido.

8) ¿Tienen relación con las necesidades de capacitación del centro escolar?

Como maestros no estamos reacios a recibir capacitaciones sino que el ministerio no posee un programa de capacitación en sí.

9) ¿Considera usted que existe la necesidad de capacitar al personal? ¿Por qué?

Si es realmente importante mantenerse capacitado, si lo hace cada quien a nivel personal por medio del internet que se preocupa por ello.

**Objetivo V:** Medir el grado de satisfacción que posee el director sobre los procesos de evaluación, compensación y capacitación del personal.

10) ¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?

En los últimos años no lo he hecho, pero siempre he creído que los mismos alumnos lo evalúan a uno y los padres de familia lo evalúan a uno realmente lo que más le interesa es la puntualidad del docente también como imparte la clase que tanto desarrolla el programa, que tanto el alumno usa el cuaderno, que tanto escribe.

11) ¿Quién elabora el instrumento de evaluación?

Entre el subdirector y mi persona

12) ¿Considera usted que la evaluación es justa y es equitativa?

Si bastante justa, es más al instrumento que nosotros elaboramos los maestros lo respondieron y salieron muy bien.

13) ¿Considera que la evaluación es acorde a lo que el empleado realiza?

Si, aunque solo fue a nivel docente porque más que todo era de las clases

14) ¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?

En la que nosotros elaboramos simplemente quedo así en resultados, porque el ministerio en si le exige al subdirector y al director que por lo menos una vez al mes debe de ir a evaluar la clase. No las hacemos así pero si unas cuatro veces al año

**15)** ¿Considera que la evaluación no sirve para nada o es necesario para el desarrollo del personal y del centro escolar?

Es importante porque nos dará la medida de cómo andamos, de cómo estamos y en el caso del resultado habrá que hacer los ajustes pertinente, porque al final uno mismo no se puede evaluar cómo alguien que viene de afuera, ya que estamos acostumbrados a la autoevaluación que a la larga siempre nos echamos flores, así que alguien que nos diga realmente en que estamos fallando o cómo podemos mejorar.

## ANEXO 2 LISTA DE COTEJO



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

Lista de Cotejo para evaluar al Personal del Centro  
Escolar República de China.



### Presentación:

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio con la finalidad de elaborar un **Plan de capacitación por competencias** dirigido al personal docente y administrativo del Centro Escolar República de China para optimizar su desempeño. Por lo que solicitamos de su colaboración, tomando en cuenta que la información proporcionada es para fines académicos.

### Objetivo:

Reunir información que permita conocer las competencias del PERSONAL del Centro Escolar República de China, para la realización de un **diagnóstico de las necesidades de capacitación**.

REGISTRO DE CALIFICACION POR COMPETENCIAS			
INFORMACION DE IDENTIFICACION			
Nombre del Empleado _____			
Puesto desempeñado: _____			
Jefe inmediato _____		Fecha _____	
Califique la importancia de cada elemento de competencia en la columna A y el nivel de competencia de la persona con relación a los requisitos del puesto en la columna B, use una escala de tres niveles en cada caso donde Ninguna =1; Poca =2 y Mucha =3. En la columna C calcule la diferencia del puntaje de A menos B. Este valor será la medida de importancia de la capacidad requerida.			
<b>1. Competencias básicas</b>	A	B	C
1.1 Se presenta con puntualidad a su área de trabajo	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2.67"/>	<input type="text" value="0.33"/>
1.2 Ordena el espacio físico de acuerdo a las actividades que realiza	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2.67"/>	<input type="text" value="0.33"/>
1.3 Desarrolla sus actividades de manera sistemática y a tiempo	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2.67"/>	<input type="text" value="0.33"/>

1.4 Se da a entender a la hora de explicar actividades a realizar	3	2.73	0.27
1.5 Desarrolla correctamente las actividades diarias	3	2.60	0.40
1.6 Muestra dinamismo y creatividad en sus labores	3	2.67	0.33
1.7 Estimula el trabajo en equipo	3	2.67	0.33
<hr/>			
1.8 Practica el autocontrol, autodisciplina y respeto	3	2.67	0.33
1.9 Resuelve problemas de inmediato	3	2.60	0.40
1.10 Muestra interés en su trabajo	3	2.67	0.33
<b>2. Competencias Especificas</b>			
2.1 Realiza una programación diaria, semanal o mensual	3	2.60	0.40
2.2 Se apoya en las nuevas tecnologías	3	2.70	0.30
2.2 Aplica sus conocimientos en la practica	3	2.67	0.33
2.3 Posee habilidades de gestión respecto a sus actividades a realizar	3	2.73	0.27
2.4 Se adapta a nuevas situaciones fácilmente	3	2.63	0.37

Mediante este instrumento se pudo analizar aspectos de importancia, que fueron observados al estar presentes en las instalaciones del Centro Escolar República de China.

En la casilla del literal B se encuentra la nota sumada de cada empleado dividido entre 30 que es el número de nuestra población analizada



### ANEXO 3

#### CUESTIONARIO PERSONAL DOCENTE

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



Cuestionario dirigido al Personal Docente del Centro Escolar República de China.

**Presentación:** Como estudiantes de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio con la finalidad de elaborar un **Plan de capacitación por competencias** dirigido al personal del Centro Escolar República de China para optimizar su desempeño: Por lo que solicitamos de su colaboración, tomando en cuenta que la información proporcionada es para fines académicos.

**Objetivo:** Reunir información que permita conocer las fortalezas y debilidades del PERSONAL DOCENTE del Centro Escolar República de China, para la realización de un **diagnostico de las necesidades de capacitación.**

**Indicaciones:** Marque con una "X" la categoría que a su criterio considera correcta.

#### I. PERFIL DEL ENCUESTADO

##### Datos Generales:

Género:

F	16
M	8

Grado Académico:

Profesorado	16
Licenciatura	8

Tiempo de laborar en el Centro Escolar:

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

Más de 16 años

Grado en el que imparte clases ( puede marcar mas de una opción )

Parvularia	Kinder	1
	Preparatoria	1
Primer Ciclo	1 <sup>er</sup> Grado	1
	2 <sup>do</sup> Grado	1
	3 <sup>er</sup> Grado	2
Segundo Ciclo	4 <sup>to</sup> Grado	1
	5 <sup>to</sup> Grado	1
	6 <sup>to</sup> Grado	1
Tercer Ciclo	7 <sup>mo</sup> Grado	5
	8 <sup>vo</sup> Grado	5
	9 <sup>no</sup> Grado	5

## II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE CHINA.

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene laborando dentro del mercado laboral en el área de la docencia.

- 1) ¿Con cuántos años de experiencia, en su área disciplinaria, cuenta en el mercado laboral?

1 – 3 años  4 – 6 años  7 – 10 años  Mas de 10 años

**Objetivo:** Determinar si ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que ha laborado en la institución.

- 2) ¿En el tiempo que posee de laborar en la institución ha recibido alguna capacitación de parte del Centro Escolar?

Si

No

**Objetivo:** Identificar las diferentes áreas en que se han capacitado los docentes del centro escolar.

3) ¿En cuáles de las siguientes áreas le gustaría que se le capacitara?

Trabajo en Equipo	7	Matemáticas	3	Estudios Sociales	2
Inglés	2	Ciencia, Salud y Medio Ambiente	1	Artística	1
Lenguaje	5	Educación Física	1	Computación	2
Otros especifica:	_____				

**Objetivo:** Mostrar el interés de parte del sector docente acerca del proceso de capacitación.

4) Para alcanzar el nivel profesional óptimo, ¿Considera usted que todo proceso de capacitación debe ser obligatorio?

Si

No

**Objetivo:** Establecer cuales técnicas son utilizadas al momento de impartir una clase en el centro escolar.

5) ¿Qué técnicas didácticas utiliza al momento de impartir sus clases?

Dictado	13	Libro de texto	13	Folletos	8
Guión de clase	20	Libro de tareas	9	Exposición	14
Guía de ejercicios	9				

Otras: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Mostrar con qué frecuencia se utilizan las técnicas al impartir una clase en el centro escolar.

6) ¿ Con qué frecuencia actualiza la temática de las asignaturas?

Trimestralmente	5	Semestralmente	9	Anualmente	9
Cada dos años	1				

**Objetivo:** Revelar si se desarrollan proyectos de investigación para la formación de los estudiantes.

7) ¿Como docente, incentiva proyectos de investigación que contribuyan a la formación de sus estudiantes?

Si  No

**Objetivo:** Indicar si el personal docente hace uso de herramientas audiovisuales al momento de impartir sus clases.

8) ¿Hace uso de herramientas audio visuales, para impartir sus clases?

Siempre  A menudo  Nunca

**Objetivo:** Identificar las tecnologías de información conocidas por el personal docente.

9) De las siguientes tecnologías, marque usted las que Conoce, y las que Desconoce

C = Conoce pero no aplica    D = Desconoce

				
C= 21    D= 3	C=23    D=1	C=19    D=5	C=12    D=12	C=18    D=6
				
C= 4    D=20	C=6    D=18	C=21    D=3	C=23    D=1	

Otras : \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Definir el tiempo dedicado por el personal docente a las actividades académicas del centro escolar.

10) Del tiempo dedicado al Centro Escolar, indique qué porcentaje dedica a las distintas actividades académicas:

Docencia	<input type="text" value="54.58"/>	%	Investigación bibliográfica	<input type="text" value="42.92"/>	%	Consejo Directivo Escolar	<input type="text" value="2.50"/>	%	Total	<input type="text" value="100"/>
----------	------------------------------------	---	-----------------------------	------------------------------------	---	---------------------------	-----------------------------------	---	-------	----------------------------------

**Objetivo:** Considerar que factores intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje

11) De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que intervienen en el proceso enseñanza – aprendizaje?

Objetivos Pedagógicos	<input type="text" value="16"/>	Contenidos de la Asignatura	<input type="text" value="15"/>
Principios Metodológicos	<input type="text" value="12"/>	Criterios de Evaluación	<input type="text" value="13"/>

**Objetivo:** Estimar una calificación a diferentes aspectos claves necesarios para el desarrollo del trabajo docente.

12) ¿Conoce usted el enfoque sobre competencias en un puesto de trabajo?

Si

No

**Objetivo:** Determinar la necesidad de capacitación para mejorar conocimientos y destrezas del personal docente.

13) ¿Considera necesario que se le capacite para mejorar los conocimientos y destrezas que posee sobre el puesto de trabajo que desempeña?

Si

No

**Objetivo:** Determinar el conocimiento del enfoque sobre las competencias en el puesto de trabajo del personal docente.

14) Señale una calificación al grado de conocimientos académicos que posee para ejercer el trabajo que desempeña actualmente:

Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

**Objetivo:** Conocer las destrezas con que cuentan los docentes para realizar sus labores profesionales.

15) Señale una calificación al grado de destrezas que posee para realizar sus labores profesionales actualmente:

Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

**Objetivo:** Conocer el nivel de aptitudes que poseen los profesionales del centro escolar.

16) Otorgue una calificación al nivel de aptitudes que posee para realizar sus labores profesionales actualmente

Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

**Muchas gracias por su colaboración**



**ANEXO 4 CUESTIONARIO PERSONAL ADMINISTRATIVO**



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

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo del Centro Escolar República de China.

**Presentación:** Como estudiantes de la Universidad de El Salvador, estamos realizando un estudio con la finalidad de elaborar un **Plan de capacitación por competencias** dirigido al personal docente y administrativo del Centro Escolar República de China para optimizar su desempeño: Por lo que solicitamos de su colaboración, tomando en cuenta que la información proporcionada es para fines académicos.

**Objetivo:** Reunir información que permita conocer las fortalezas y debilidades del PERSONAL ADMINISTRATIVO del Centro Escolar República de China, para la realización de un **diagnostico de las necesidades de capacitación.**

**Indicaciones:** Marque con una "X" la categoría que a su criterio considera correcta.

**I. PERFIL DEL ENCUESTADO**

Género:

F	1
M	5

Grado Académico:

Educación Básica	1
Bachillerato	2
Profesorado	1
Licenciatura	1
Post-grado	1
Maestría	0
Doctorado	0

Jornada laboral:

Tiempo Completo	3
Medio Tiempo	3
Eventual	0

Tiempo de laborar en el Centro Escolar:

De 1 a 5 años	<input type="text" value="0"/>	De 6 a 10 años	<input type="text" value="2"/>	De 11 a 15 años	<input type="text" value="3"/>	Más de 16 años	<input type="text" value="1"/>
---------------	--------------------------------	----------------	--------------------------------	-----------------	--------------------------------	----------------	--------------------------------

## II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE CHINA.

**Objetivo:** Determinar si ha recibido algún tipo de capacitación en el tiempo que ha laborado en la institución.

1) ¿Se le ha impartido alguna capacitación en el Centro Escolar?

Si

No

**Objetivo:** Identificar las dificultades mas relevantes que se presentan al momento de ejecutar una capacitación.

2) ¿ Cuáles dificultades considera de mayor relevancia en la ejecución de una capacitación?

Temas poco interesantes	2
Sesiones muy largas	2
Falta de interes de los participantes	1
Falta de experiencia de los que capacitan	1

**Objetivo:** Identificar las diferentes temáticas en que se debería capacitar al personal administrativo del centro escolar.

3) De las siguientes temáticas, ¿Cuáles considera usted deben ser desarrollados en un proceso de capacitación para la mejora en las diferentes actividades laborales?

Atención al usuario	<input type="text" value="0"/>	Relaciones interpersonales	<input type="text" value="3"/>
Trabajo en equipo	<input type="text" value="2"/>	Manejo de situaciones	<input type="text" value="1"/>

Otros.  
Especifique:

---

**Objetivo:** Definir el nivel de interés de la institución educativa por la formación y desarrollo del personal administrativo.

- 4) ¿Considera usted que las autoridades del centro escolar se interesan en la formación y desarrollo profesional del personal administrativo?

Si

No

**Objetivo:** Indicar si el personal administrativo conoce si el centro escolar posee programas de capacitación.

- 5) ¿Conoce si el centro escolar cuenta con un programa de capacitación para los empleados?

Si

No

**Objetivo:** Determinar el conocimiento del enfoque sobre las competencias en el puesto de trabajo del personal administrativo.

- 6) ¿Conoce usted el enfoque sobre competencias en un puesto de trabajo?

Si

No

**Objetivo:** Estimar una calificación a diferentes aspectos claves necesarios para el desarrollo del trabajo administrativo.

- 7) ¿Considera necesario que se le capacite para mejorar los conocimientos y destrezas que posee sobre el puesto de trabajo que desempeña?

Si

No

**Objetivo:** Indicar la modalidad en que sería factible recibir capacitaciones.

- 8) ¿En qué modalidad le gustaría recibir la capacitación?

Presencial

Semi-presencial

En línea

**Objetivo:** Estimar el nivel de conocimientos que poseen los empleados para desarrollar su trabajo.

9) Señale una calificación al grado de conocimientos que posee para ejercer el trabajo que desempeña actualmente:

Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

**Objetivo:** Establecer una calificación a las destrezas que poseen los empleados administrativos al realizar sus labores dentro del centro escolar.

10) ¿ Señale una calificación al grado de destrezas en sus labores profesionales actualmente:

Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

**Objetivo:** Asignar una calificación al nivel de aptitudes al realizar labores profesionales los empleados administrativos

11) ¿ Otorgue una calificación al nivel de aptitudes que posee para realizar sus labores profesionales actualmente:

Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente

**Muchas gracias por su colaboración.**

## ANEXO 5 TABULACION PERSONAL DOCENTE

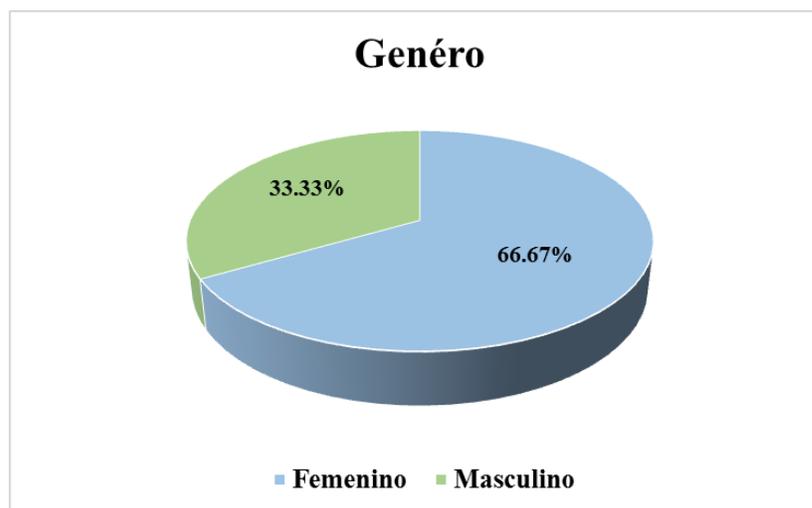
### TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Cuestionario dirigido al personal docente del centro escolar república de China.

#### I. Perfil del encuestado

##### Género

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	16	66.67%
Masculino	8	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



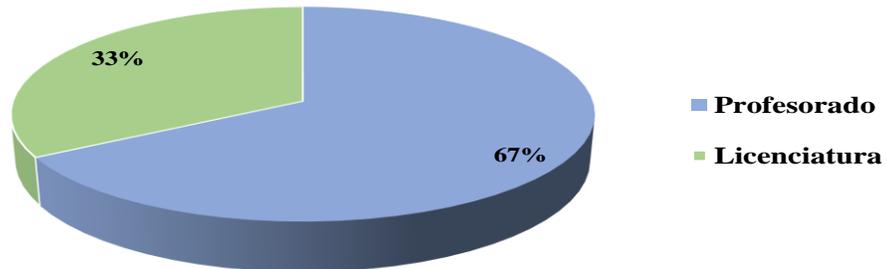
#### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos, las dos terceras partes del número de docentes es del género femenino y una tercera parte del masculino; aclarando que en éste trabajo se tomará en cuenta el punto de vista de ambos géneros.

### Grado académico:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Profesorado	16	66.67%
Licenciatura	8	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

### **Grado Académico**

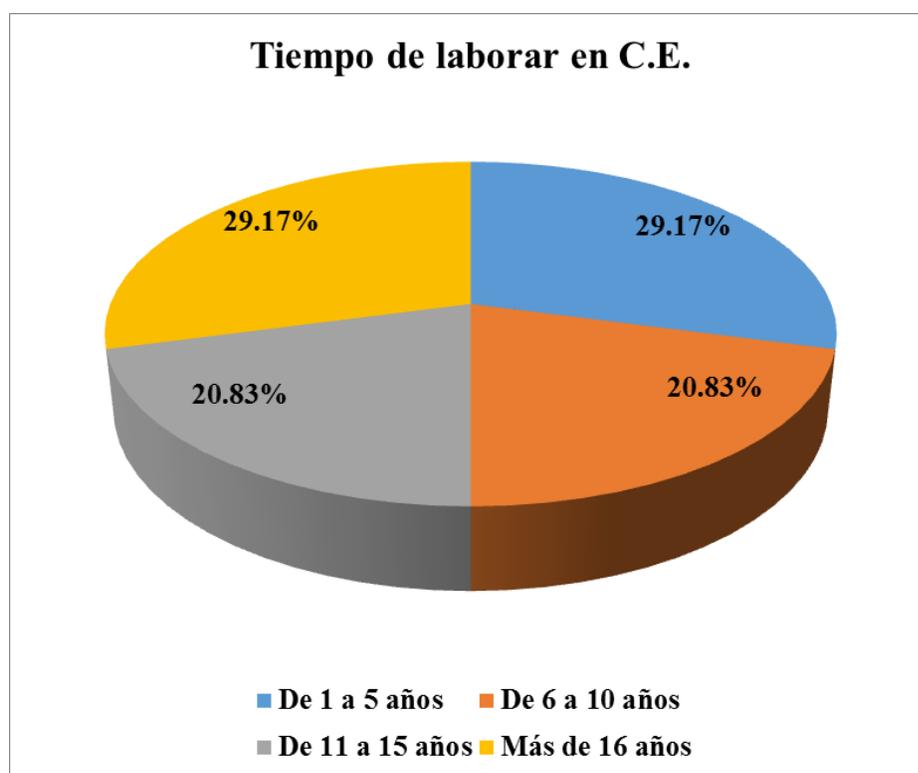


### **Interpretación:**

Según la información proporcionada la mayoría de empleados docentes posee un grado académico de Profesor y otro porcentaje menor son licenciados, lo que indica que existe una diferencia entre los conocimientos que cada uno posee, observando así una necesidad de buscar formas de enseñanza que ayuden a obtener mejores resultados en el desempeño de sus labores educativas.

### **Tiempo de laborar en el centro escolar:**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	7	29.17%
De 6 a 10 años	5	20.83%
De 11 a 15 años	5	20.83%
Más de 16 años	7	29.17%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

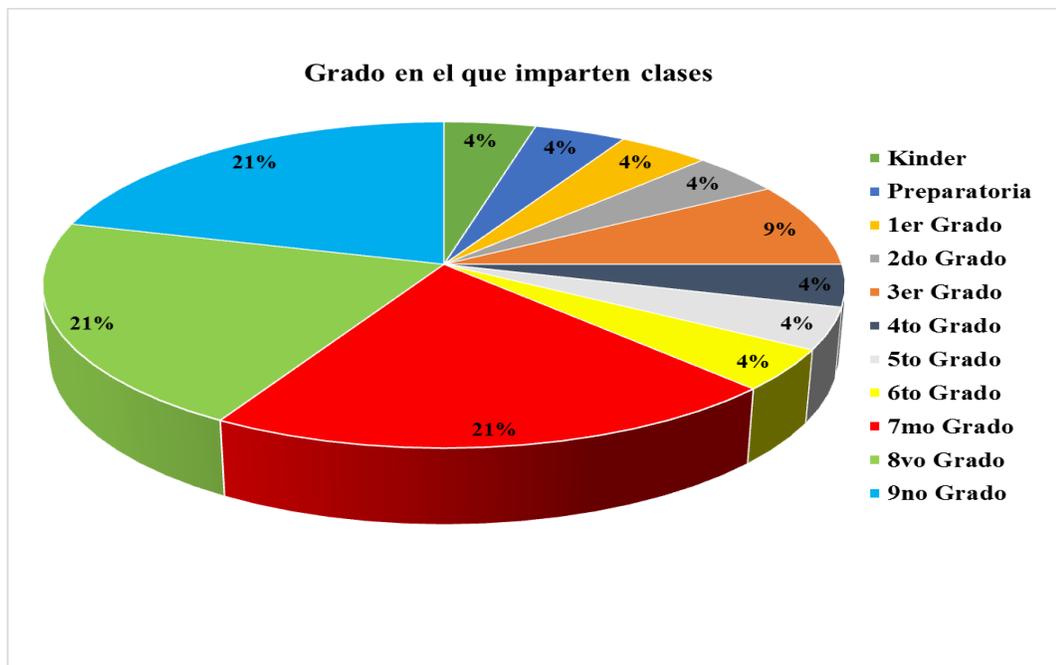


#### **Interpretación:**

Según la investigación realizada la mayoría de docentes posee más de seis años de laborar en la institución, lo que proporciona una ventaja debido a que existe un conocimiento previo de las diferentes gestiones a realizar dentro del centro escolar.

### Grado en el que imparte clases:

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
Parvularia	Kinder	1	4.17%
	Preparatoria	1	4.17%
Primer Ciclo	1er Grado	1	4.17%
	2do Grado	1	4.17%
	3er Grado	2	8.33%
Segundo Ciclo	4to Grado	1	4.17%
	5to Grado	1	4.17%
	6to Grado	1	4.17%
Tercer Ciclo	7mo Grado	5	20.83%
	8vo Grado	5	20.83%
	9no Grado	5	20.83%
TOTAL		24	100%



### **Interpretación:**

Según los datos proporcionados, los grados de tercer ciclo (séptimo, octavo y noveno) son los que poseen mayor personal asignado por grado para la ejecución de las diferentes actividades escolares. Siendo los grados desde kínder a sexto grado los que poseen solamente un maestro asignado para el desarrollo escolar.

## II. Situación actual de la evaluación del desempeño en Centro Escolar República de China.

1) ¿Con cuántos años de experiencia, en su área disciplinaria, cuenta en el mercado laboral?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 años	0	0.00%
De 4 a 6 años	1	4.17%
De 7 a 10 años	2	8.33%
Más de 10 años	21	87.50%
TOTAL	24	100%



### Interpretación:

De acuerdo a la información recopilada la mayoría del personal docente posee más de diez años de experiencia laboral, lo que es beneficioso para la institución ya que cuentan con profesionales de larga trayectoria en el área de la enseñanza.

2) ¿En el tiempo que posee de laborar en la institución ha recibido alguna capacitación de parte del Centro Escolar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	8.33%
No	22	91.67%
TOTAL	24	100%

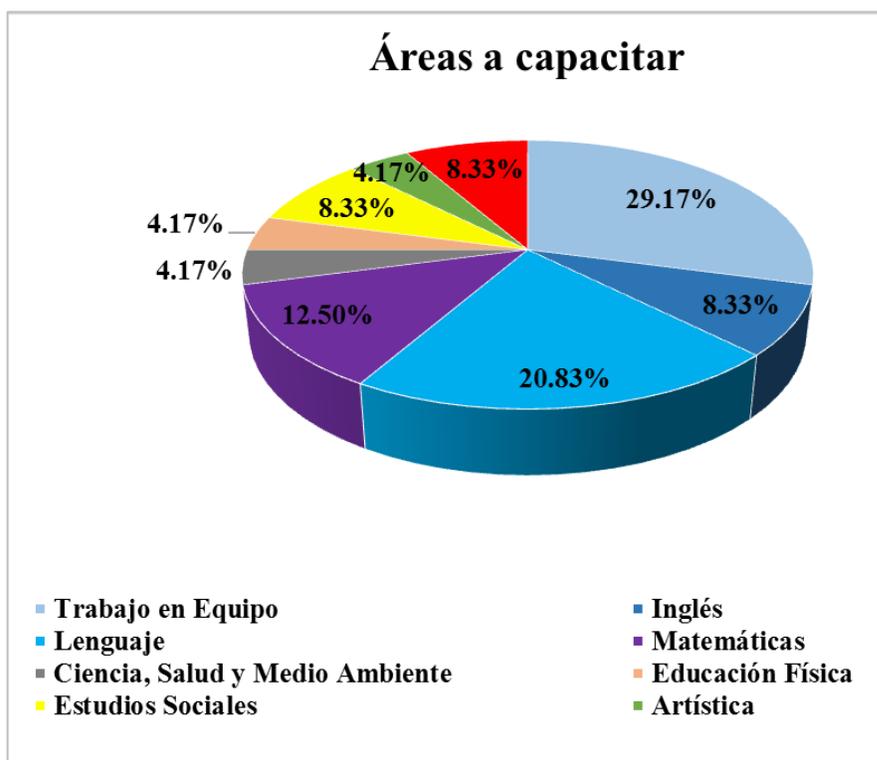


**Interpretación:**

El resultado de la investigación reflejó que la mayoría de los encuestados dice no haber recibido ninguna capacitación de parte del centro escolar, y un porcentaje mínimo (director) expresa que si se le han impartido capacitaciones en la institución.

3) ¿En cuáles de las siguientes áreas le gustaría que se le capacitara?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en Equipo	7	29.17%
Inglés	2	8.33%
Lenguaje	5	20.83%
Matemáticas	3	12.50%
Ciencia, Salud y Medio Ambiente	1	4.17%
Educación Física	1	4.17%
Estudios Sociales	2	8.33%
Artística	1	4.17%
Computación	2	8.33%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

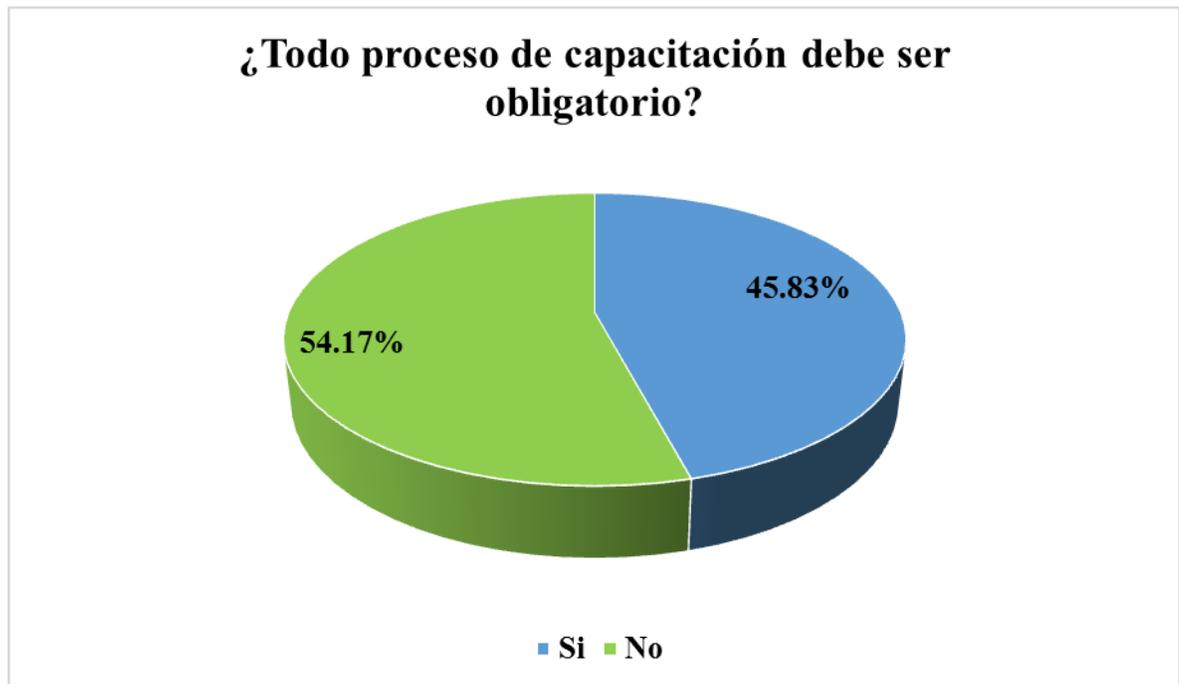


**Interpretación:**

Según datos proporcionados más de la mitad de los docentes desea ser capacitado en el área de las materias básicas impartidas en la institución; un poco más de una cuarta parte en el área de trabajo en equipo y los demás en materias especiales como lo son inglés, Computación, Educación Física.

4) Para alcanzar el nivel profesional óptimo, ¿Considera usted que todo proceso de capacitación debe ser obligatorio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	45.83%
No	13	54.17%
TOTAL	24	100%

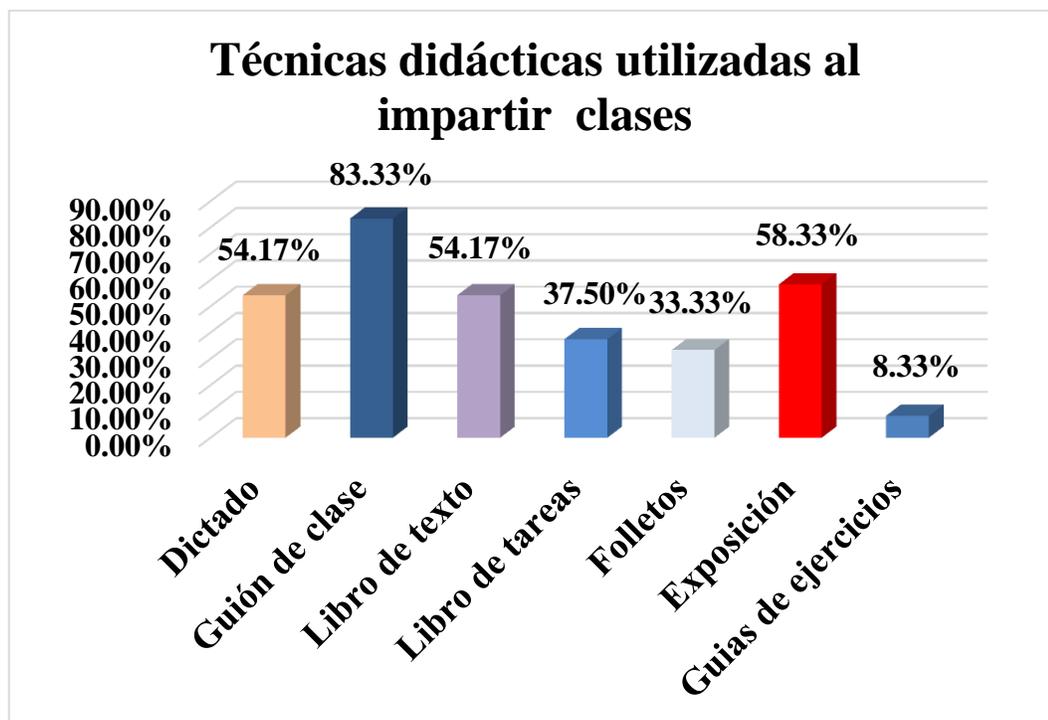


**Interpretación:**

Más de la mitad de los empleados de la institución considera que no deben ser obligatorias las capacitaciones, demostrando así apatía de someterse a un proceso de formación, orientado a mejorar el desarrollo de sus capacidades profesionales.

5) ¿Qué técnicas didácticas utiliza al momento de impartir sus clases?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dictado	13	54.17%
Guión de clase	20	83.33%
Libro de texto	13	54.17%
Libro de tareas	9	37.50%
Folletos	8	33.33%
Exposición	14	58.33%
Guías de ejercicios	2	8.33%

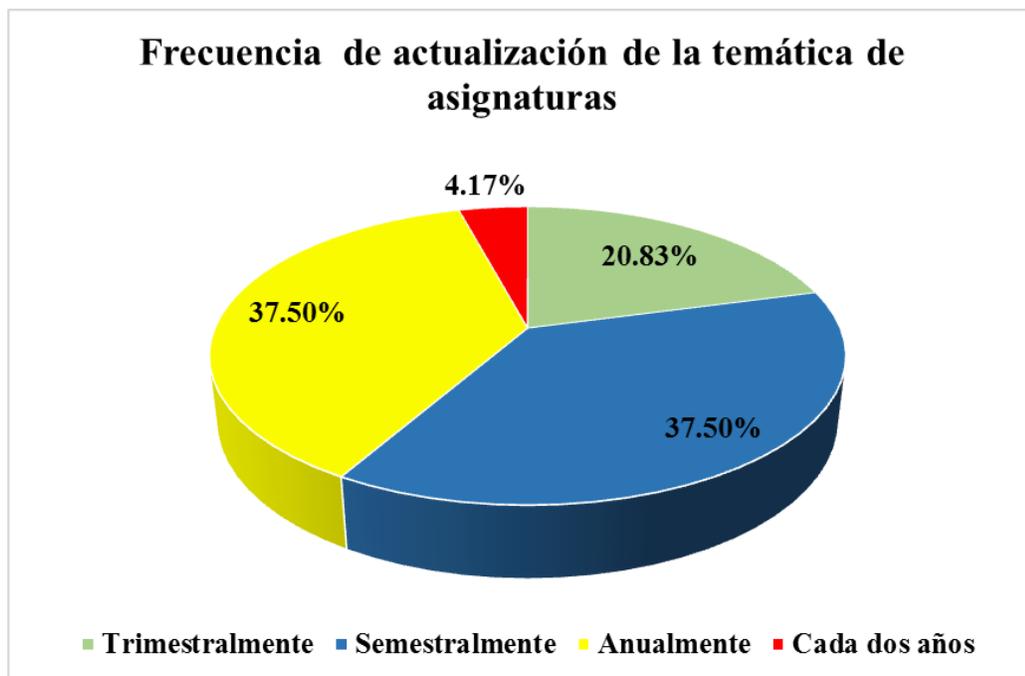


**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada la técnica didáctica más utilizada por los docentes es el guión de clase, otros se auxilian también de la exposición del tema, seguido por un menor porcentaje que además utiliza el dictado y el libro de texto; siendo los menos utilizados los libros de tareas y los folletos.

6) ¿Con qué frecuencia actualiza la temática de las asignaturas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	5	20.83%
Semestralmente	9	37.50%
Anualmente	9	37.50%
Cada dos años	1	4.17%
TOTAL	24	100%



**Interpretación:**

Según la información proporcionada, la mayoría del personal docente actualiza los temas a desarrollar en las asignaturas que imparten en un período entre seis meses a un año, y el resto trimestralmente; quedando solamente un maestro que lo actualiza cada dos años.

7) ¿Cómo docente, incentiva proyectos de investigación que contribuyan a la formación de sus estudiantes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	83.33%
No	4	16.67%
TOTAL	24	100%

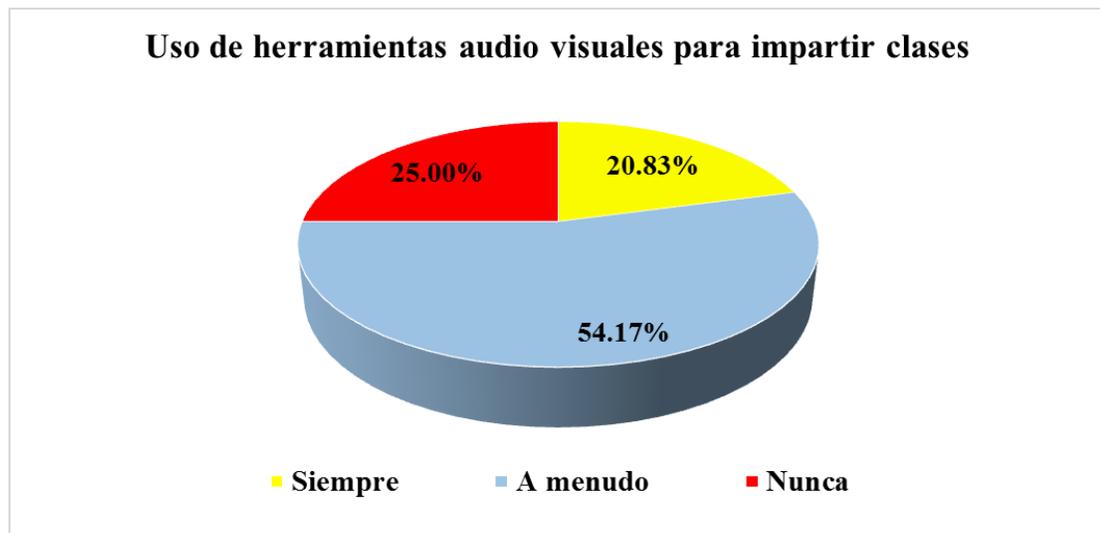


**Interpretación:**

Según lo investigado, más de las tres cuartas partes del personal docente dice incentivar los proyectos de investigación en los estudiantes de los diferentes grados asignados, quedando un grupo menor a una cuarta parte de los docentes que dicen no incentivar proyectos de investigación.

8) ¿Hace uso de herramientas audio visuales, para impartir sus clases?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20.83%
A menudo	13	54.17%
Nunca	6	25.00%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

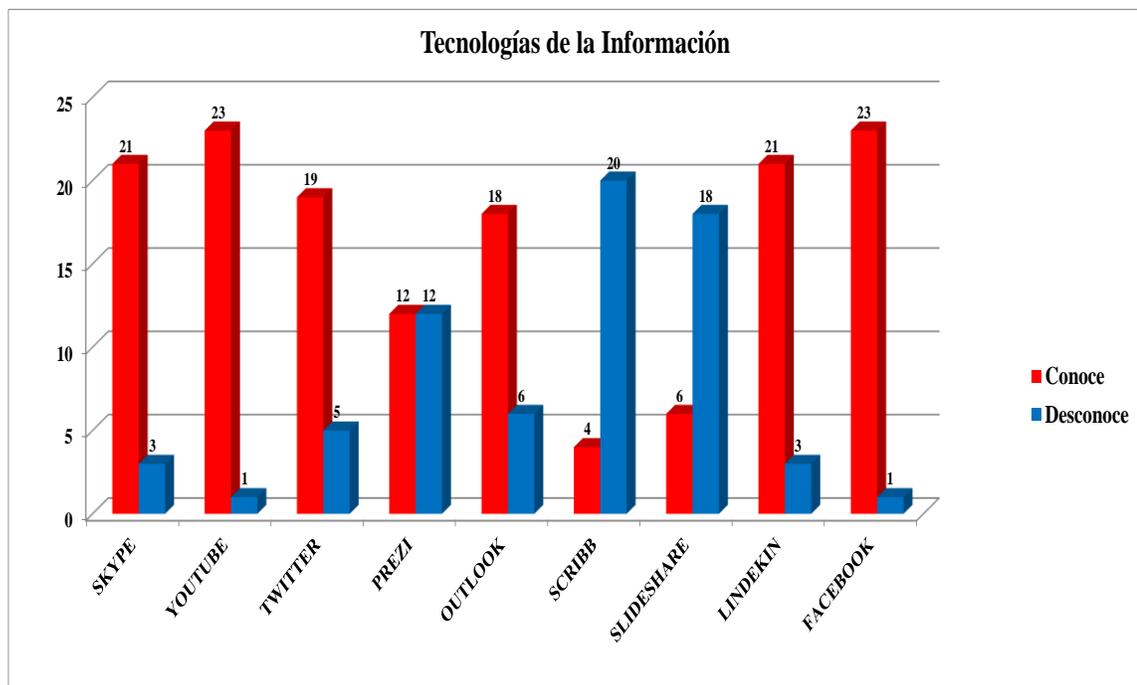


**Interpretación:**

Según la información recolectada más de la mitad del personal docente utiliza a menudo herramientas audio visuales para impartir sus clases, y una cuarta parte dice que nunca las ha utilizado y casi un poco menos de la cuarta parte dice que siempre la utiliza en el desarrollo de sus clases.

9) De las siguientes tecnologías de la información y la comunicación, marque usted las que conoce, y las que desconoce:

Alternativa	Frecuencia	
	Conoce	Desconoce
SKYPE	21	3
YOUTUBE	23	1
TWITTER	19	5
PREZI	12	12
OUTLOOK	18	6
SCRIBB	4	20
SLIDESHARE	6	18
LINDEKIN	21	3
FACEBOOK	23	1

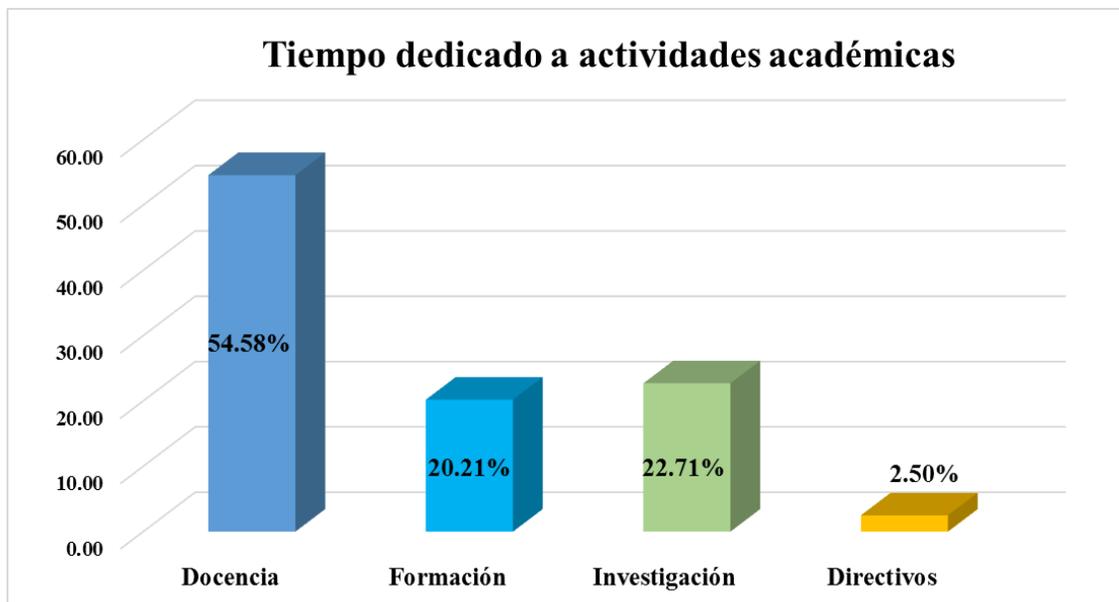


### Interpretación:

Los datos reflejan que las tecnologías de la información y comunicación más conocidas por el personal docente son: YouTube, Facebook, Skype, Lindekin, Twitter, Outlook; siendo las tecnologías desconocidas para los docentes: Scribb, Slideshare, Prezi.

10) Del tiempo dedicado al Centro Escolar, indique qué porcentaje dedica a las distintas actividades académicas

Alternativa	Porcentaje	Porcentaje
Docencia	54.58%	54.58
Investigación bibliográfica	42.92%	42.92
Consejo Directivo Escolar	2.50%	2.50
TOTAL	100%	100%

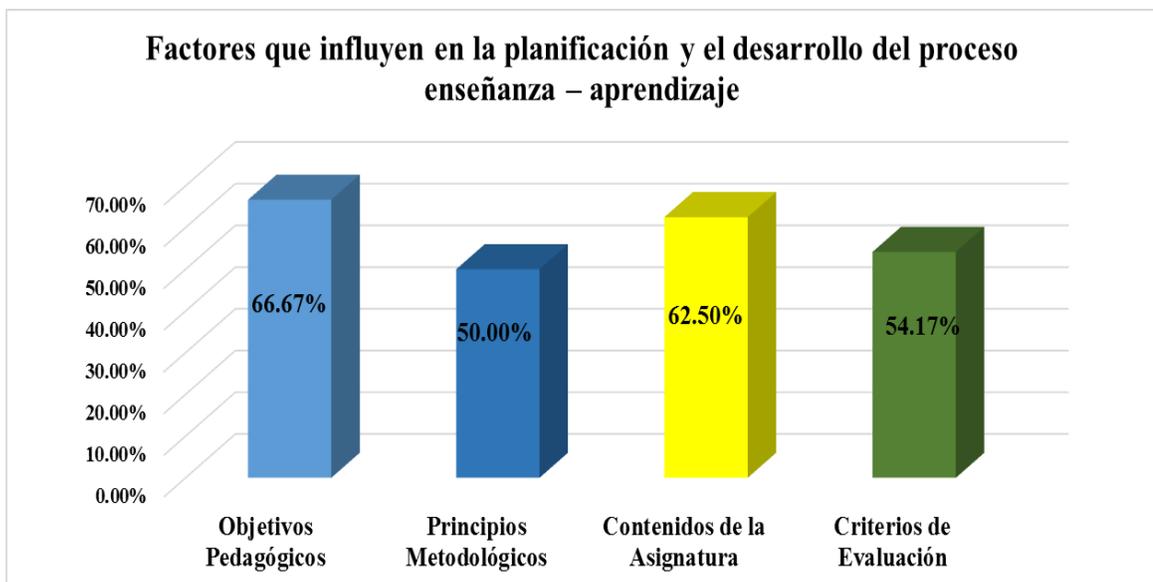


**Interpretación:**

En el centro escolar más de la mitad de los docentes dedican la mayor parte de su tiempo a la actividad de la docencia; la investigación bibliográfica es otro aspecto importante al cual dedican tiempo, mejorando así el contenido de sus clases y reforzando los conocimientos que transmiten a sus estudiantes.

11) De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que más intervienen en el proceso enseñanza – aprendizaje?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Objetivos Pedagógicos	16	66.67%
Principios Metodológicos	12	50.00%
Contenidos de la Asignatura	15	62.50%
Criterios de Evaluación	13	54.17%



**Interpretación:**

La mayoría de los encuestados del Centro Escolar República de China expresaron que el factor que más interviene en el proceso de enseñanza- aprendizaje es el establecimiento de objetivos pedagógicos que determinan que es lo que se busca alcanzar en la materia a desarrollar presentando un menor porcentaje los contenidos de la asignatura seguido de los criterio de evaluación, y al final los principios metodológicos que cada docente implementa.

12) ¿Conoce usted el enfoque sobre competencias en un puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	41.67%
No	14	58.33%
TOTAL	24	100%

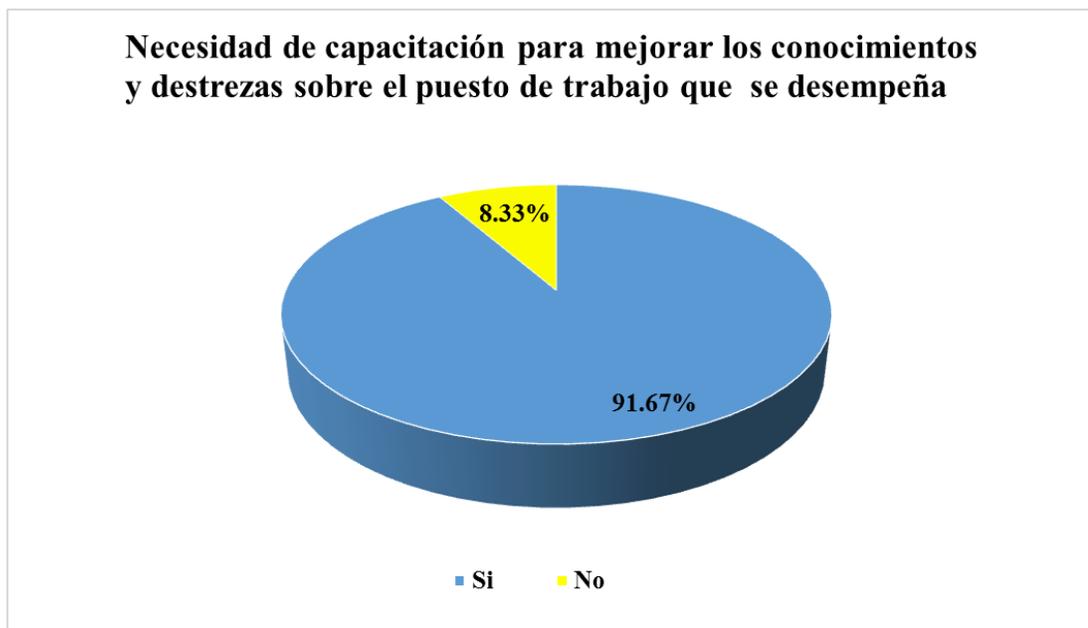


**Interpretación:**

Según datos obtenidos en la realización de la encuesta puede observarse que la mayor parte del personal docente encuestado no tiene un conocimiento previo acerca del enfoque sobre competencias en su puesto de trabajo, mientras que una minoría si tenía conocimiento sobre el tema.

13) ¿Considera necesario que se le capacite para mejorar los conocimientos y destrezas que posee sobre el puesto de trabajo que desempeña?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	91.67%
No	2	8.33%
TOTAL	24	100%

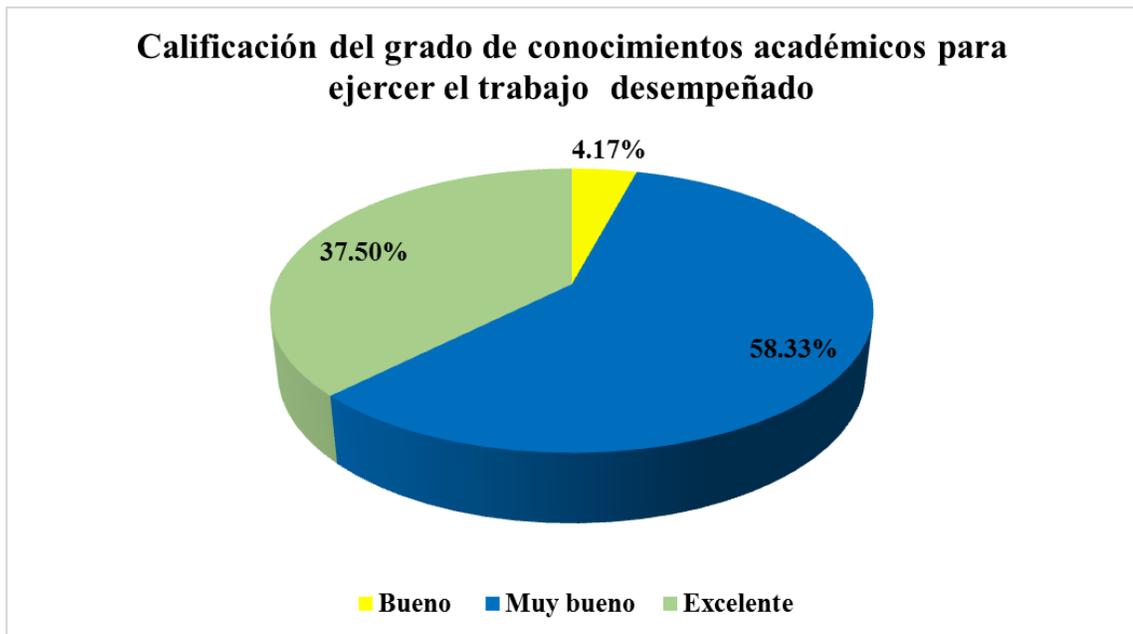


**Interpretación:**

La porción más grande de los participantes en la presente encuesta, respondieron de forma afirmativa, sobre la necesidad de un plan capacitación, para desarrollar los conocimientos y destrezas en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan en la institución.

14) Señale una calificación al grado de conocimientos académicos que posee para ejercer el trabajo que desempeña actualmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0.00%
Bueno	1	4.17%
Muy bueno	14	58.33%
Excelente	9	37.50%
TOTAL	24	100%



**Interpretación:**

La mayor porción de los docentes encuestados expresaron que el grado de conocimientos académicos que predomina entre ellos es “muy bueno” , seguido por un menor grupo que considera que sus conocimientos académicos son “excelentes”, completando así casi la totalidad de los participantes en la presente encuesta.

15) Señale una calificación al grado de destrezas desarrolladas en sus labores profesionales actualmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0.00%
Bueno	1	4.17%
Muy bueno	13	54.17%
Excelente	10	41.67%
TOTAL	24	100%



**Interpretación:**

Los resultados reflejan que la mayoría de los empleados consideran tener un grado de destrezas "muy bueno" en las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo. Por lo cual se puede identificar una necesidad de capacitación continua que maximice el desempeño docente en el centro escolar.

16) Otorgue una calificación al nivel de aptitudes que posee para realizar sus labores profesionales actualmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0.00%
Bueno	0	0.00%
Muy bueno	13	54.17%
Excelente	11	45.83%
TOTAL	24	100%



**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos con el total de encuestados, respecto al nivel de aptitudes que poseen la mayoría lo califica como "muy bueno" y una minoría como "excelente". Observando la facilidad de implementar, un plan de capacitación que permita fortalecer la calidad de enseñanza-aprendizaje de los docentes en el centro escolar.

## ANEXO 6 TABULACION PERSONAL ADMINISTRATIVO

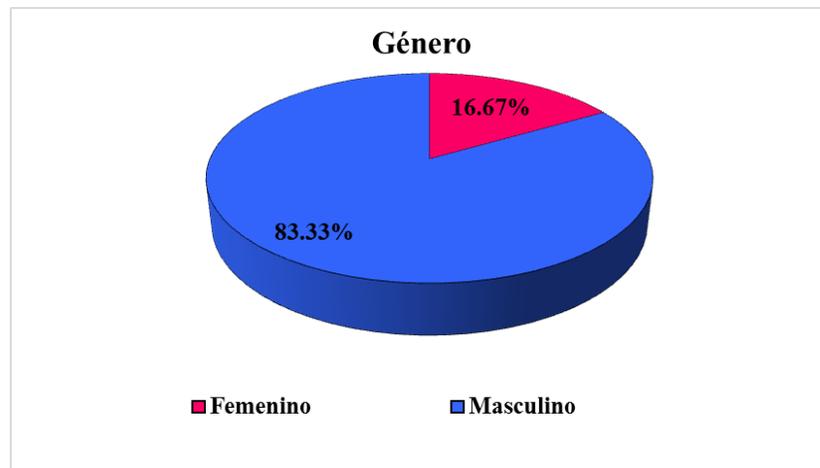
### TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

**Cuestionario dirigido al personal administrativo del Centro Escolar República de China.**

#### I. Perfil del encuestado

##### Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	1	17%
Masculino	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

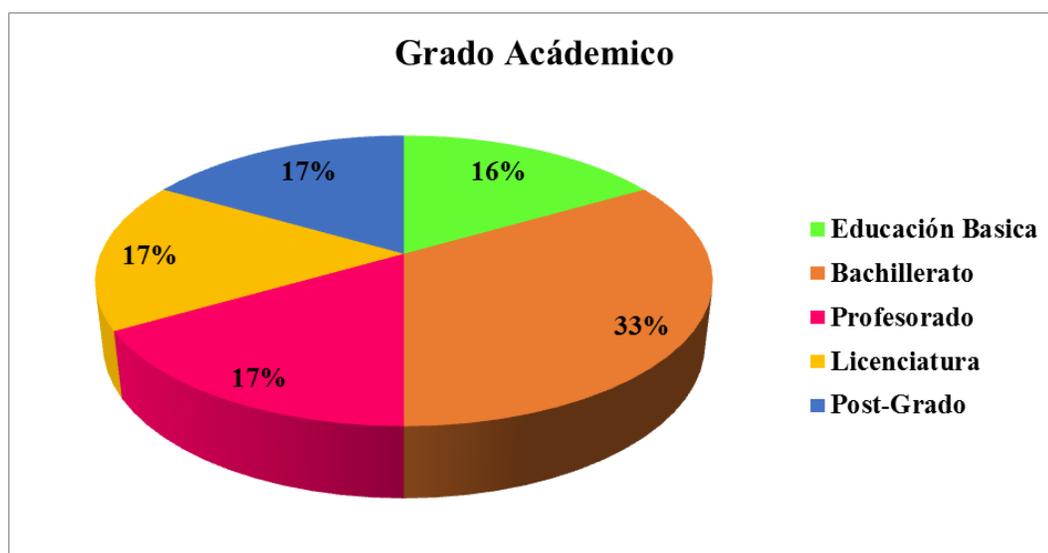


#### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos, existe un mayor número de empleados administrativos del sexo masculino que del sexo femenino; pero en éste trabajo se tomará en cuenta el punto de vista de ambos sexos.

### Grado Académico

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Educación Basica	1	17%
Bachillerato	2	33%
Profesorado	1	17%
Licenciatura	1	17%
Post-Grado	1	17%
Maestría	0	0%
Doctorado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

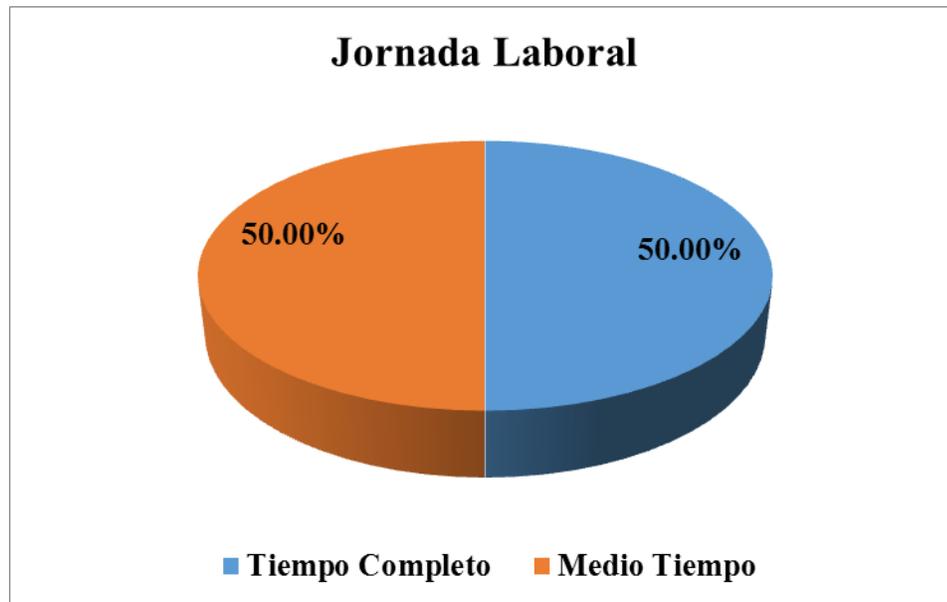


#### **Interpretación:**

Según la información proporcionada la mayoría de empleados administrativos posee un grado académico en Bachillerato y el resto están dentro de los grados académicos de educación básica, profesorado, licenciatura y un post-grado, lo que nos indica que se necesita buscar formas de capacitación para mejorar el desempeño en las diferentes actividades a realizar.

### Jornada Laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo Completo	3	50%
Medio Tiempo	3	50%
Eventual	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



#### **Interpretación:**

Según datos proporcionados por el personal administrativo encuestado, la mitad de este labora tiempo completo mientras que la otra mitad cumple una jornada laboral de medio tiempo, esta jornada laboral se conforma de un turno matutino y un turno vespertino.

### Tiempo de laborar en el centro escolar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	0	0%
De 6 a 10 años	2	33%
De 11 a 15 años	3	50%
Más de 16 años	1	17%
TOTAL	6	100%



#### **Interpretación:**

Según la investigación realizada la mitad de los encuestados, posee entre 11 a 15 años de laborar en el centro escolar, un menor porcentaje ha laborado de 6 a 10 años en la institución, y solamente un encuestado ha laborado más de 16 años.

1) ¿Se le ha impartido alguna capacitación en el Centro Escolar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
TOTAL	6	100%

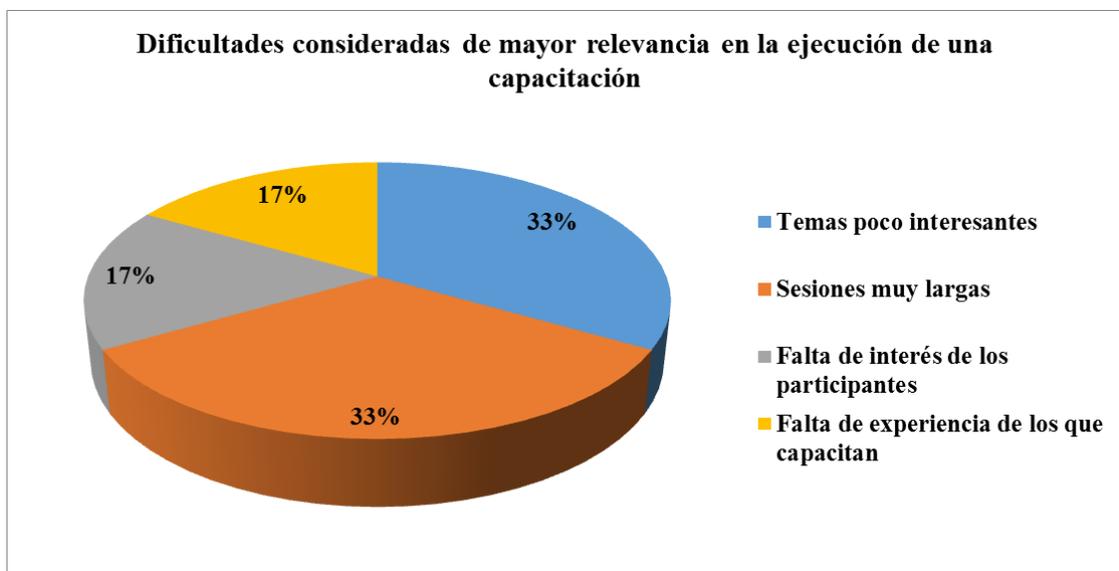


**Interpretación:**

El resultado de la investigación reflejó que la mayoría de los encuestados dice no haber recibido ninguna capacitación de parte del centro escolar, y un porcentaje mínimo expresa que si se le han impartido capacitaciones en la institución.

2) ¿Cuáles dificultades considera de mayor relevancia en la ejecución de una capacitación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Temas poco interesantes	2	33%
Sesiones muy largas	2	33%
Falta de interés de los participantes	1	17%
Falta de experiencia de los que capacitan	1	17%
TOTAL	6	100%

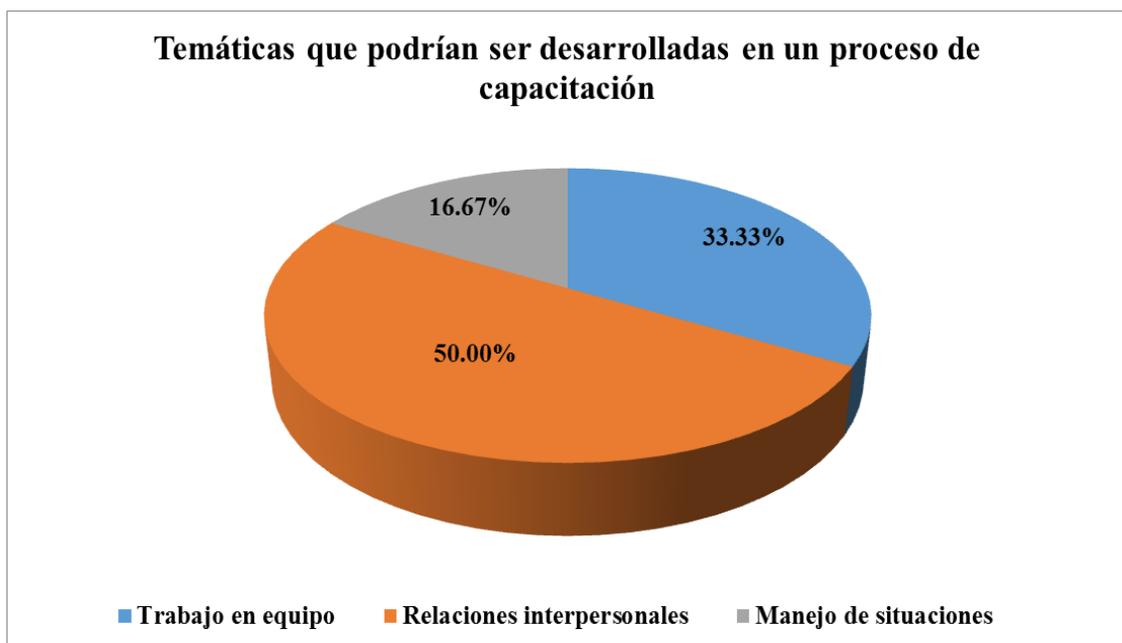


**Interpretación:**

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada en el centro escolar se observan dos aspectos que son considerados como las dificultades de mayor relevancia al momento de ejecutar una capacitación y estos son "temas poco interesantes" y "sesiones muy largas". Estos aspectos son muy importantes a la hora de diseñar un plan de capacitación, para ser implementado en el centro escolar.

3) De las siguientes temáticas, ¿Cuáles considera usted deben ser desarrollados en un proceso de capacitación para la mejora en las diferentes actividades laborales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atención al usuario	0	0%
Trabajo en equipo	2	33%
Relaciones interpersonales	3	50%
Manejo de situaciones	1	17%
TOTAL	6	100%



**Interpretación:**

Es necesario recibir capacitación en el área que se está desempeñando por tal razón se buscó la opinión de los empleados para que identificaran cuales son las áreas en las que les gustaría recibir capacitaciones las vendrían a fortalecer sus destrezas, conocimientos y aptitudes, por lo que la mayoría considera que relaciones interpersonales ayudaría a mejorar las actividades laborales seguido por trabajo en equipo y una minoría opina que el manejo de situaciones.

4) ¿Considera usted que las autoridades del centro escolar se interesan en la formación y desarrollo profesional del personal administrativo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
TOTAL	6	100%



**Interpretación:**

Según los datos obtenidos se puede percibir que el personal administrativo del Centro Escolar República de China considera que las autoridades del centro escolar, no se interesan por el desarrollo profesional.

5) ¿Conoce si el centro escolar cuenta con un programa de capacitación para los empleados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

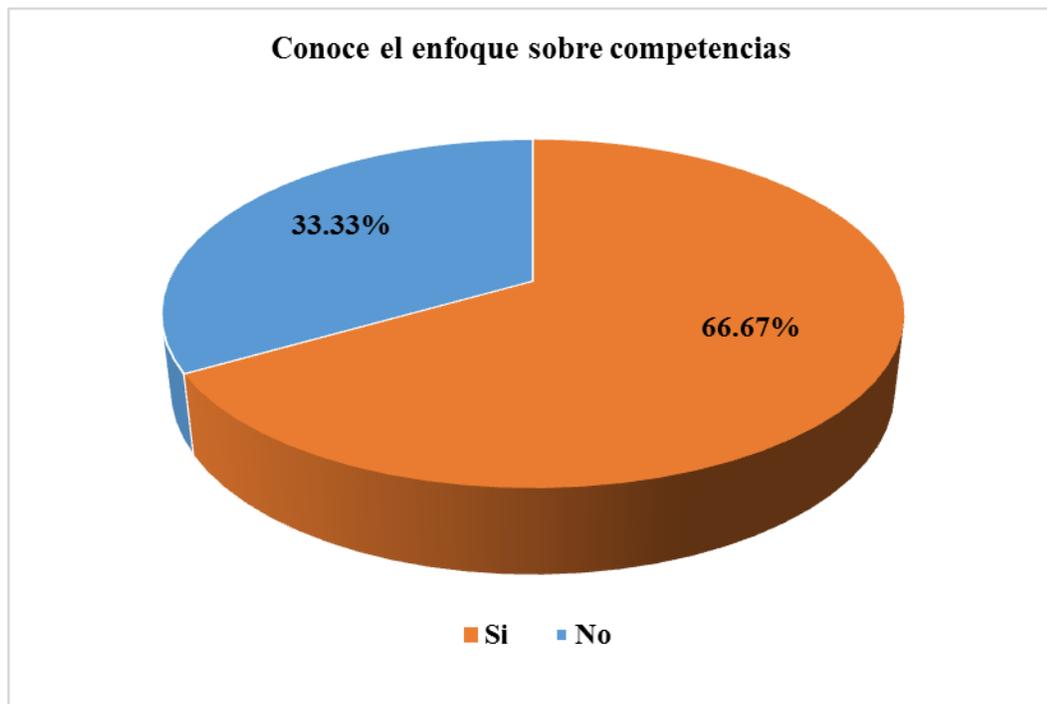


Interpretación:

El objetivo de un programa de capacitación debe ser fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional, en los modos de complementación y actualización. Sin embargo el personal administrativo desconoce si en el centro escolar, existe algún programa de capacitación.

6) ¿Conoce usted el enfoque sobre competencias en un puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

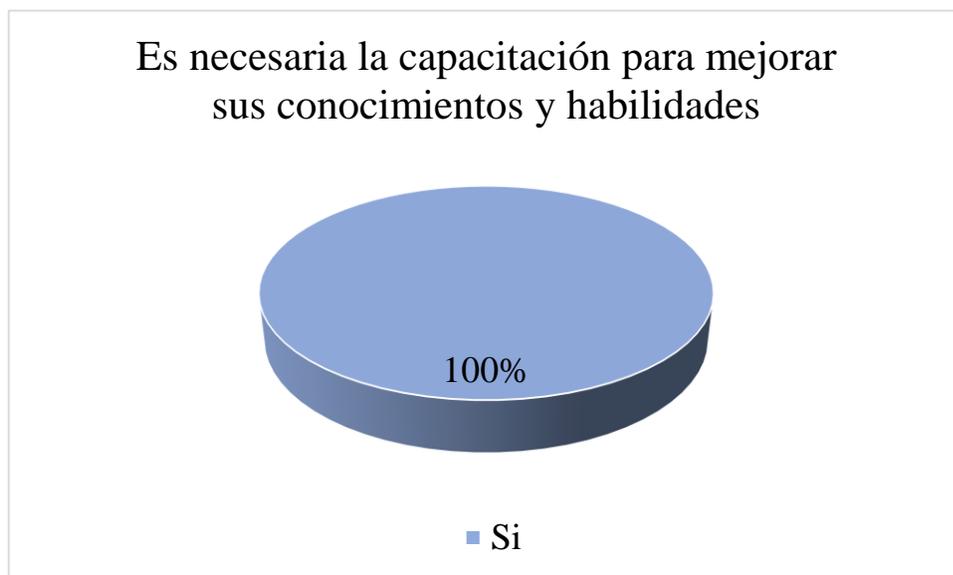


Interpretación:

Según resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los encuestados conocen sobre el tema de competencias haciendo referencia al conjunto de capacidades que se obtienen con la combinación de conocimientos, destrezas, aptitudes y valores solo una mínima parte desconoce acerca de este enfoque.

7) ¿Considera necesario que se le capacite para mejorar los conocimientos y destrezas que posee sobre el puesto de trabajo que desempeña?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
TOTAL	6	100%

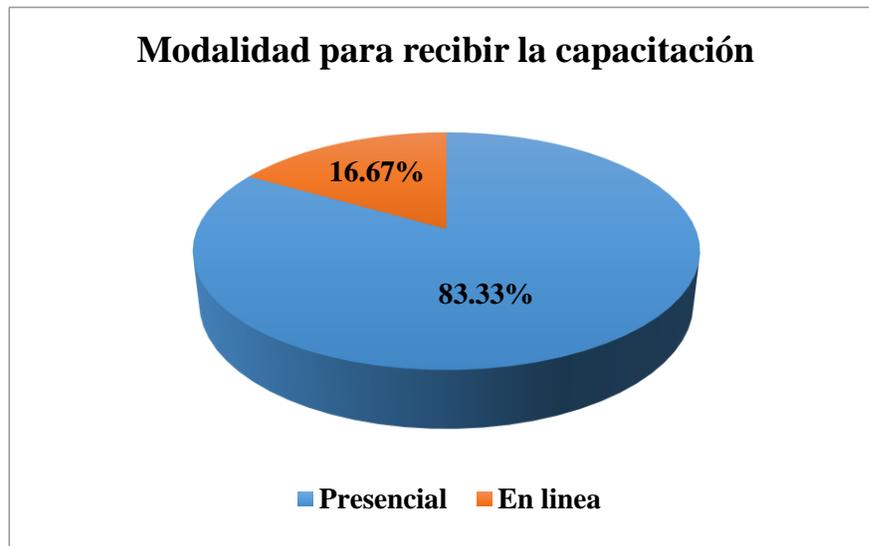


Interpretación:

Según los datos obtenidos en la realización de la encuesta el personal administrativo del Centro Escolar República de China, en su totalidad considera que es necesario que se le capacite para así mejorar conocimientos y destrezas del puesto que actualmente desempeña y de esa manera mejorar las actividades administrativas de dicha institución.

8) ¿En qué modalidad le gustaría recibir la capacitación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	5	83%
Semi-presencial	0	0%
En línea	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

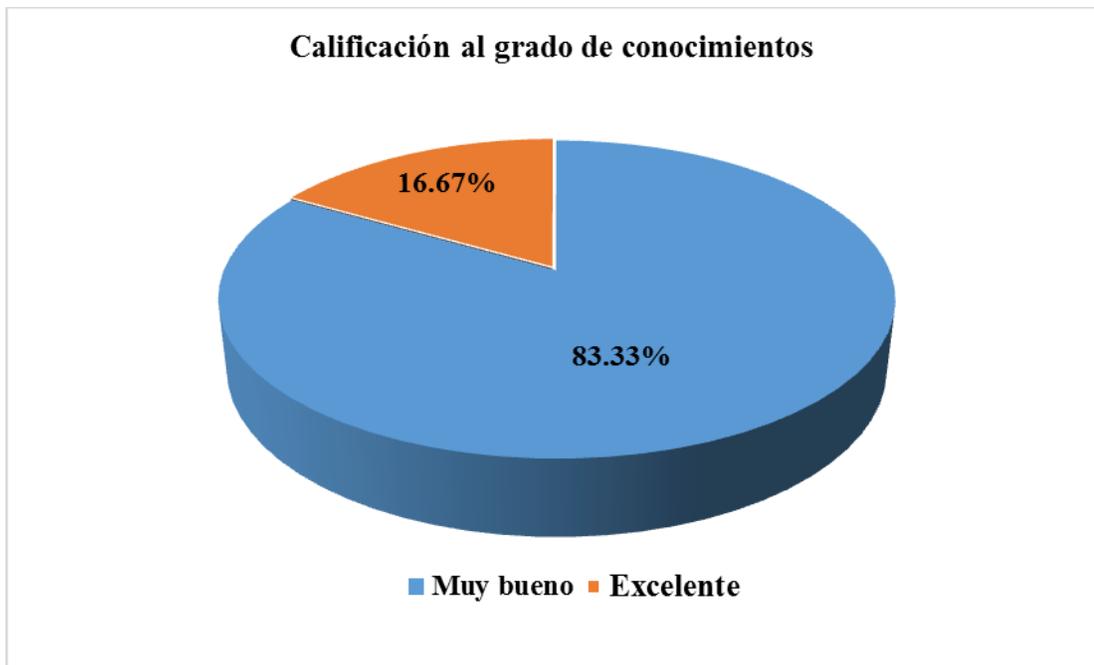


Interpretación:

La mayoría de los empleados encuestados consideran que la manera idónea de recibir capacitaciones es de forma presencial, ya que se sienten familiarizados con la enseñanza teórica-práctica lo que les permite una mejor comprensión de los temas desarrollados así como la oportunidad de intercambiar experiencias profesionales.

9) Señale una calificación al grado de conocimientos que posee para ejercer el trabajo que desempeña actualmente:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	0	0%
Muy bueno	5	83%
Excelente	1	17%
TOTAL	6	100%

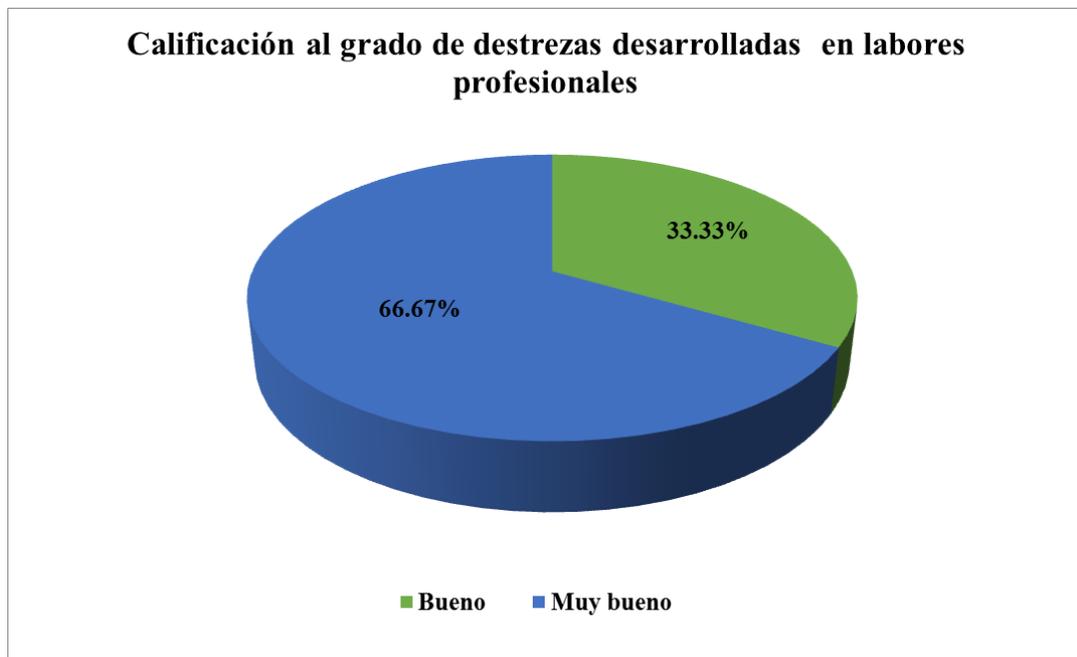


#### Interpretación

Los resultados reflejan que la mayoría de los empleados consideran tener un conocimiento muy bueno acerca de las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo, demostrando así el interés por realizar sus funciones de una manera óptima.

10) ¿Señale una calificación al grado de destrezas en sus labores profesionales actualmente:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	2	33%
Muy bueno	4	67%
Excelente	0	0%
TOTAL	6	100%

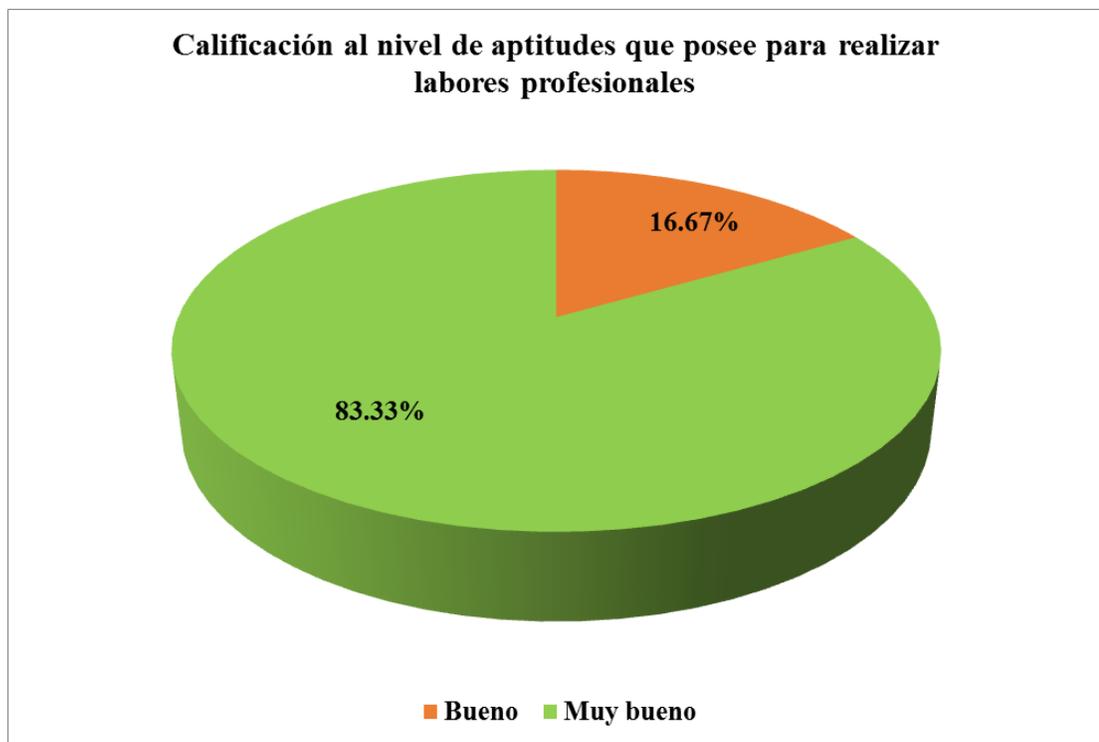


Interpretación:

Los resultados reflejan que la mayoría de los empleados consideran tener un grado de destrezas "muy bueno" en las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo. Por lo cual se puede identificar una necesidad de capacitación continua que maximice el desempeño laboral de cada uno en el Centro Escolar.

11) Otorgue una calificación al nivel de aptitudes que posee para realizar sus labores profesionales actualmente:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	1	17%
Muy bueno	5	83%
Excelente	0	0%
TOTAL	6	100%



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos con el total de encuestados, respecto al nivel de aptitudes que poseen la mayoría se califica como "muy bueno" y una minoría considera como "bueno". Observando la facilidad de implementar un plan de capacitación que permita fortalecer las competencias de los empleados.

## **ANEXO 7 PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR CAPACITACIONES**

- Empresa (a través de la Unidad de Recursos Humanos) según las necesidades de capacitación identificadas en sus diagnósticos, revisa oferta de capacitación disponible de los proveedores.
- Empresa o Institución se comunica con proveedores, a fin de evaluar contenidos de capacitación y facilitadores.
- Empresa define el proveedor que mejor propuesta presenta en contenido y facilitador, de acuerdo a sus necesidades.
- Empresa llama al proveedor para ajustar contenido a sus necesidades.
- Proveedor en coordinación con la empresa, ajusta los contenidos a las necesidades particulares de la empresa y se elabora la carta didáctica a la medida.
- Se elabora contrato entre las dos partes interesadas.
- Se implementa el Plan de Capacitación convenido.

## ANEXO 8 EVALUACIÓN DEL CURSO

**Nombre del Curso:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Facilitador:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los participantes en cuanto al desarrollo del evento, como un insumo para mejorar la calidad de futuras formaciones.

**Descripción:** El presente cuestionario contiene preguntas enfocadas a evaluar la organización y desarrollo del evento, en cuanto a contenido, material de apoyo, desenvolvimiento del facilitador y logística. Se solicita marcar su calificación de acuerdo a su satisfacción según la siguiente escala: Excelente, Bueno, Malo.

### Preguntas:

1-CONTENIDO	EXCELENTE	BUENO	MALO
El contenido del programa respondió a sus expectativas.			
Considera un uso práctico del contenido en el desarrollo de sus actividades laborales.			
La comprensión en cada tema impartido, fue adecuada.			
2- RECURSOS DIDÁCTICOS	EXCELENTE	BUENO	MALO
Calidad del material didáctico proporcionado.			
Diversificación de recursos didácticos de apoyo.			

Relación entre el recurso proporcionado y el contenido impartido.			
Aplicabilidad de los recursos proporcionados.			
<b>3- FACILITADOR</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>
Mostró un buen dominio del tema.			
Fue claro e interesante.			
Relación entre el recurso proporcionado y lo desarrollado en cada temática.			
Manejo y conducción del grupo			
El método de enseñanza y los recursos didácticos fueron adecuados.			
Puntualidad.			
Respuestas a preguntas formuladas.			
<b>4 – LOGÍSTICA</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>
El local, las instalaciones y el equipamiento fueron adecuados.			
Alimentación.			

## ANEXO 9 EVALUACIÓN DEL DOCENTE

**Nombre del docente:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Grado o materia que imparte:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el grado de calificación al desempeño laboral que los alumnos señalan del docente.

**Descripción:** El presente cuestionario contiene preguntas enfocadas a evaluar la calidad profesional del docente, en cuanto a conocimientos, uso de material de apoyo, destrezas, comunicación, etc. Se solicita marcar su calificación de acuerdo a su satisfacción según la siguiente escala: Excelente, Bueno, Malo.

<b>Competencias:</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>
Cumple con la asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo.			
Respeto los derechos de los estudiantes, así como de los padres de familia.			
Se da a comprender en cada tema desarrollado.			
Utiliza lenguaje adecuado a la temática impartida.			
Respeto el horario de clases diseñado para el aula.			
Avisa previamente su ausencia en un día laboral.			
Desarrolla técnicas de enseñanza interesantes.			
Sigue la secuencia del tema impartido.			
Cuida, y hace uso óptimo de los bienes de la institución educativa.			
Se auxilia de aparatos tecnológicos en el desarrollo de sus clases.			
Proporciona y explica previamente guía de tareas a desarrollar.			
Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo.			
Considera favorable para usted como alumno/a la capacitación que sus docentes han recibido en la institución.			
<b>TOTAL</b>			

## ANEXO 10 EVALUACIÓN DEL DOCENTE

**Nombre del docente:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Grado o materia que imparte:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el grado de calificación al desempeño laboral que los padres de familia señalan del docente.

**Descripción:** El presente cuestionario contiene preguntas enfocadas a evaluar la calidad profesional del docente, en cuanto a conocimientos, uso de material de apoyo, destrezas, comunicación, etc. Se solicita marcar su calificación de acuerdo a su satisfacción según la siguiente escala: Excelente, Bueno, Malo.

<b>Competencias:</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>
Cumple con la asistencia y puntualidad que exige el calendario escolar y el horario de trabajo.			
Respeto los derechos de los estudiantes, así como de los padres de familia.			
Se da a comprender en cada tema desarrollado.			
Utiliza lenguaje adecuado a la temática impartida.			
Respeto el horario de clases diseñado para el aula.			
Avisa previamente su ausencia en un día laboral.			
Convoca previamente a reunión de padres de familia.			
Planifica la agenda a tratar en las reuniones convocadas.			
Cuida, y hace uso óptimo de los bienes de la institución educativa.			
Se auxilia de aparatos tecnológicos en el desarrollo de sus clases.			
Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo.			
Soluciona correctamente conflictos dentro del aula.			
Considera favorable usted como padre de familia la capacitación que los docentes han recibido en la institución.			
<b>TOTAL</b>			

## ANEXO 11 CARTA DE COTIZACIÓN



San Salvador, Mayo de 2018.

**Señores**  
**Centro Escolar República de China**  
**Presente.**

Reciban un cordial saludo de nuestra empresa S&S Consultores en Desarrollo Humano, esperando que desarrollen sus actividades con éxito.

Dando seguimiento a la solicitud de cotización del plan de Capacitación por Competencias, enviamos la presente propuesta de acuerdo a la temática establecida en diagnóstico de necesidades elaborado con anterioridad. Lo cual podemos observar en la siguiente tabla:

<b>Cursos</b>	<b>Costo por cada capacitación</b>
<b>Innovando Habilidades para el Trabajo</b>	\$ 554.40
<b>Enseñanza a través de Medios Digitales</b>	\$ 554.40
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,108.80</b>

\*Los precios incluyen IVA.

Las inversiones incluyen:

- Consultores especializados con vasta experiencia y ayudantes.
- Todo el material didáctico necesario, papeles, cartulinas, colores, plumones; etc.
- Material de fotocopias que se necesiten; guías y materiales para las dinámicas.
- Lapiceros, plumones, stickers y todo lo necesario relacionado con el montaje del evento.
- Equipos canon, laptop; parlantes, videos, etc.
- Materiales y equipos para las dinámicas.
- Reporte por grupo para hacer un plan de seguimiento y fortalecimiento.

El cliente Suministrara:

- Local en San Salvador o sus alrededores, en caso de realizarse en otro departamento de la Republica, habrá un pequeño recargo de transporte.
- Alimentación.

Agradeciendo la oportunidad y con el mayor gusto de servirles,

**Emerson Amaya**  
**Director**  
**S&S Consultores en Desarrollo Humano**

**ANEXO 12 LISTA DE ASISTENCIA**

**NOMBRE DEL CURSO :** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**ASISTENCIA DE PARTICIPANTES**

<b>No</b>	<b>APELLIDOS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DUI</b>	<b>NIVEL</b>	<b>FIRMA</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
20					
21					
22					
23					
24					

## ANEXO 13 INGRESOS CENTRO ESCOLAR

### PRESUPUESTO DE INGRESOS.

CENTRO EDUCATIVO: CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE CHINA.

AÑO LECTIVO: 2018

FUENTES DE INGRESO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL \$
<b>I Fondos excedentes del año anterior</b>													<b><u>\$2,771.11</u></b>
sub total													
<b>II Fondos propios (no provenientes de cuotas de escolaridad).</b>													
Renta de cafetines.	\$75.00	\$175.00	\$275.00	\$200.00	\$275.00	\$275.00	\$275.00	\$200.00	\$275.00	\$275.00	\$275.00	\$275.00	<b><u>\$2,850.00</u></b>
Donación padres de familia ( proyecto de alimento)	\$1,500.00	\$500.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	<b><u>\$3,000.00</u></b>
Donación padres de familia(excursion y actividad)	\$0.00	\$0.00	\$500.00	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	<b><u>\$1,500.00</u></b>
<b>III Fondos provenientes directamente del Ministerio de Educación</b>	<b><u>\$15,700.00</u></b>				<b><u>\$8,963.50</u></b>								<b><u>\$24,663.50</u></b>
<b>Total General de ingresos</b>	<b>\$17,275.00</b>	<b>\$675.00</b>	<b>\$1,775.00</b>	<b>\$1,200.00</b>	<b>\$9,238.50</b>	<b>\$275.00</b>	<b>\$275.00</b>	<b>\$200.00</b>	<b>\$275.00</b>	<b>\$275.00</b>	<b>\$275.00</b>	<b>\$275.00</b>	<b><u>\$34,784.61</u></b>

## ANEXO 14 EGRESOS CENTRO ESCOLAR

DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION JEFATURA DE GESTION ESCOLAR.													
PRESUPUESTO DE EGRESOS.													
CENTRO EDUCATIVO: CENTRO ESCOLAR REPUBLICA DE CHINA. AÑO LECTIVO: 2018													
EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>PAGO DE PERSONAL DOCENTE</b>													
Personal docente fuente pago MINED	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	18,046.10	216,553.20
<b>COMPRA DE MATERIAL EDUCATIVO CON FONDOS MINED</b>													
Didáctico		\$1,000.00				\$1,000.00							\$2,000.00
Equipo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mobiliario	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Otros					\$400.00								\$400.00
<b>Pago de Personal docente, administrativo e instructor de banda de paz</b>	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00	\$ 16,800.00
<b>Administrativo, bonificaciones y indemnizacion</b>												\$2,324.00	\$2,324.00
<b>Gastos de Operación por Transferencia MINED</b>													
Mantenimiento y repacion de infraestructura				\$400.00									\$400.00
Mtto y reparacion de mobiliario y equipo.						\$400.00							\$400.00
Material e implementos de aseo y limpieza				\$400.00									\$400.00
Material y gastos de operación logística.	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$300.00
<b>Actividades Extracurriculares</b>			\$200.00			\$200.00	\$250.00		\$300.00	\$300.00	\$200.00		\$1,450.00
Otros					\$500.00								\$500.00
<b>Gastos de Operación con otros ingresos</b>													
Mantenimiento y repacion de infraestructura			\$400.00		\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$800.00					\$2,400.00
Mtto y reparacion de mobiliario y equipo.					\$500.00								\$500.00
Material e implementos de aseo y limpieza													\$0.00
Material y gastos de operación logística.	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$840.00
Insumos del programa de alimento		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00		\$1,000.00
Contratacion de personal de cocina		\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00		\$1,000.00
Otros		\$500.00		\$400.00		\$392.82							\$1,292.82
<b>Actividades Extracurriculares</b>			\$500.00		\$800.00	\$300.00	\$400.00						\$2,000.00
<b>Otros gastos ( imprevistos)</b>						\$200.00							\$200.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>													<b>\$34,206.82</b>