

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO/A EN  
PSICOLOGIA:**

“DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENERALES EN LOS GESTORES DE  
EMPLEO Y UNA PROPUESTA DE PROGRAMA DE CRECIMIENTO  
PROFESIONAL EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL EN  
AREA DE LA ZONA CENTRAL”

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. ENNIO ARTURO LUNA

**COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

**COORDINADOR ADJUNTO DE PROCESO DE GRADO:**

LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA ESPAÑA

**INTEGRANTES**

ALAS MARTÍNEZ, JAIME BELFREDIS AM83049  
BASAGOITIA IZAGUIRRE, JORGE RODRIGO BI01002  
MARTÍNEZ BUSTAMANTE, RICARDO ERNESTO MB05001

CIUDAD UNIVERSITARIA, 18 DE JULIO DE 2012

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR:

**Ing. Mario Roberto nieto Lovo**

VICERECTORA ACADÉMICA:

**Maestra Ana María Glower de Alvarado**

VICERECTOR ADMINISTRATIVO:

**Lic. Salvador Castillo Arévalo**

SECRETARIA DE LA UNIVERSIDAD:

**Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

DECANO DE LA FACULTAD:

**Lic. José Raymundo Calderón**

VICE-DECANA DE LA FACULTAD:

**Licda. Norma Blandón de Castro**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

JEFE

**Lic. Wilbert Alfredo Hernández Palacios**

COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DEL DEPARTAMENTO:

**Lic. Mauricio Evaristo Morales**

COORDINADOR ADJUNTO DE PROCESO DE GRADO:

**Lic. Carlos armando Zelaya España**

DOCENTE DIRECTOR:

**Lic. Ennio Arturo Luna**

## **AGRADECIMIENTOS:**

Ante todo quiero dar gracias a nuestro señor Jesucristo, ya que sin él no hubiese sido posible coronar una vez más con satisfacción la carrera universitaria.

De igual forma debo de regocijarme en mi persona por el noble esfuerzo, sacrificio, dedicación, esmero, tolerancia, resistencia y persistencia en haber logrado la meta propuesta como objetivo principal el coronar la Licenciatura en Psicología, el éxito no solo es mío, sino de todos y todas.

Debo dar gracias infinitamente a mi querida esposa **Nora Delmy** por ese apoyo incondicional, desde un inicio hasta el final, y por su nivel de tolerancia en aguantarme tanto.

A mis hijos **Wendy Meliza y Belfredis Odir**, por haber estado siempre pendientes del avance de mis estudios, por ese apoyo moral y familiar brindado a lo largo de toda la carrera, los quiero, amo y respeto mucho y de antemano les deseo muchos éxitos queridos hijos.

Quiero de igual forma dejar plasmado un grato recuerdo para quien en vida fuera el mejor de mis hermanos que he tenido, **Carlos Alberto**, ya que fue el que me inicio y dio el apoyo incondicional para poder profesionalizarme por vez primera, ha el mis más infinitas gracias, a donde se encuentre en el reino de Dios, a ti hermano con mucho sentimiento, respeto, amor y cariño, va dedicada esta tesis, ya que tú me impulsaste a nivel universitario, tu seguirás siendo mi maestro, guía y un gran ejemplo a seguir.

A mi querido padre **Alejandro Alas**, de grata recordación, que siempre me inculco valores, principios y sobre todo responsabilidad y honestidad, a ti padre siempre te respetare y con mucho orgullo dedico estas pequeñas pero significantes palabras y te pido perdón por cualquier ofensa que te haya hecho y que dios te guarde y te tenga en gloria por siempre.

A mi hermano **René Nain**, de grata recordación, donde quiera que estés en el reino de Dios hermano querido mis más gratos recuerdos y por siempre te recordare, ya que no tuviste muchas oportunidades en la vida, por haber sido en

tus inicios de juventud víctima del conflicto armado de las décadas del ochenta - noventa en este País.

No quiero pasar por alto, sino felicitar a mi querida madre aun sobreviviente, **Julia Martínez de Alas**, que me inculco también desde mis inicios de infancia valores, principios, responsabilidad, y fue ella quien me enseñó la vocales, a leer, escribir, y las cuatro operaciones básicas de matemáticas, gracias infinitamente madre, tu siempre has estado en las buenas y malas conmigo, como hijo he sabido cumplir y responder gracias a ti querida madrecita.

A mis demás hermanos: **Osmin Elcides**, **Sergio Amilcar**, a mi única hermanita **Marisol Belliny**, ustedes tres hermanos siempre han sido y lo seguirán siendo un baluarte y apoyo en mi vida, siempre los he tenido respeto, cariño y admiración, gracias por ese apoyo desde antes, durante y después.

También quiero dar mis sinceras gracias por ese apoyo que tuve desde un inicio de mi querido suegro **Osmin Carranza**, de grata recordación, donde quiera que este en el reino de Dios mis más sinceros agradecimientos, fue un buen ejemplo para mis hijos, su querida hija y mi persona.

También un cordial agradecimiento a mi querida suegra **María Elena**, por ese apoyo incondicional que como familia siempre hemos tenido, infinitas gracias.

A mi demás familia, tíos, tías, primos, primas, sobrinos, sobrinas y demás familia mis más sinceros agradecimientos por haber estado siempre pendiente del quehacer mío y por qué lograra un éxito profesional más en mi vida, muchas gracias familia, donde quiera que estén siempre los quiero.

Quiero dar infinitas gracias a todos (as) mis maestros (as) que durante este largo recorrido tuve en el departamento de psicología de esta Alma Mater, mis más sinceros agradecimientos y respeto, siempre los recordare.

A mis compañeros (as) de estudios de la carrera debo dar gracias por ese nivel de compañerismo que se me brindo durante mi estadía en la UES.

A mis grandes compañeros de tesis y hoy colegas de profesión **Ricardo Ernesto y Jorge Rodrigo**, debo de igual forma felicitarlos por ese nivel de aguante, por ese nivel de compañerismo, solidaridad y apoyo incondicional que se tuvo durante toda esta ardua labor, gracias amigos pro esa lucha que ha sido y será de todos, mis mas sinceros agradecimientos los tree men...

Asimismo debo dar infinitas gracias a nuestro asesor director de tesis **Lic. Ennio Arturo Luna**, al coordinador general de procesos de grado **Lic. Mauricio Evaristo Morales** y al coordinador adjunto **Lic. Carlos Armando Zelaya España**, por ese apoyo incondicional que se nos brindó a lo largo de nuestro proceso, por ser buenos guías, asesores, por su valioso tiempo brindado, por su tenacidad y gran capacidad, ya que sin ese apoyo no hubiese sido posible este éxito, infinitas gracias a todos.

Y a todos mis amigos (as) que siempre estuvieron pendiente, mis más sinceros agradecimientos.

Quiero dejar plasmado un pensamiento propio creado para este momento, ocasión, circunstancia y que perdurara por siempre.

**La vida siempre tendrá retos, desafíos, luchas constantes, tropiezos, desaciertos, éxitos y fracasos, pero jamás deberás darte por vencido (a), lucha siempre, que al final veras una luz de esperanza y recompensa, por esa ardua labor que le pusiste o le pones a tu vida, recuerda que eres único (a) e irrepetible, el éxito o fracaso solo dependerá o depende de ti, no te quedes a medio camino, sigue adelante, no te quedes ahí, porque siempre la verdad se impondrá, y el éxito será tuyo, por minino que sea, siempre los obtendrás.**

Gracias a todos y todas.

**Alas Martínez, Jaime Belfredis**

## AGRADECIMIENTOS

Es para mí un agrado escribir y dejar plasmado mi felicidad y satisfacción por el termino exitoso de esta tesis. Me siento orgulloso por proponer a la sociedad, a la universidad un tema novedoso que no se había desarrollado antes y que pueda contribuir al mejoramiento de una institución pública como es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El camino para obtener este gran logro no fue fácil pero la persistencia, confianza en uno mismo y deseos de superación ayudaron a nunca declinar en mi objetivo de terminar esta tesis y de llegar a ser un profesional.

Quiero agradecer a mis padres; A mi mama **Elizabeth Izaguirre** por apoyarme en los momentos más difíciles de la carrera y estar ahí cuando le necesite hoy puedo decirle orgulloso a usted mil gracias mama soy profesional. Gracias por la presión y motivación de concluir la carrera la quiero mucho. A mi papa **Jorge Alberto Basagoitia** gracias por la motivación, por inculcarme altas aspiraciones, ser excelente persona en todos los ámbitos de la vida créame que atesoro sus sabios consejos. Mil gracias por acudir en las veces que necesite su ayuda, gracias por creer en mí y apoyarme hasta donde se pudo en uno de mis objetivos de mi proyecto de vida como es llegar a ser profesional estoy muy agradecido con usted papa le quiero mucho.

A ambos papa Jorge Alberto y mama Elizabeth Izaguirre les dedico este triunfo que es para ustedes les amo mucho.

A mis hermanos; **Hermes Egokibelier** por apoyarme, por motivarme para entrar con dinamismo a las materias, espero poder tener la felicidad de graduarnos el mismo año, eres un ejemplo de superación y siempre deseo lo mejor para ti Hermes.

A mi hermano **José Rafael**, donde a pesar de la distancia de países se comunicó y envió mensajes de lucha por salir rápidamente de la carrera y búsqueda de trabajo, muchas gracias por esas palabras y transmitir esos deseos de salir de salir adelante.

A mi hermana **Jennifer Elizabeth** por esas pláticas sobre nuestros avances académicos, por su ejemplo de inquebrantable lucha académica en tu carrera de medicina fuente de motivación para mí.

A mi hermana **María Esther** quien me dio la idea de hacer mi servicio social en el Ministerio de Trabajo que termine exitosamente, gracias por haber propuesto esa opción y ya vez que la supe aprovechar al máximo llevándola hasta hacer un proyecto de tesis.

A mis familiares **Abuelos, Tíos (as), Primos(as)** les comparto con mucha alegría con ustedes este triunfo les quiero mucho.

A mi equipo de tesis, amigos, y ahora colegas: **Ricardo Ernesto y Jaime Belfredis** porque a pesar de las dificultades, la distancia para llevar a cabo el proyecto y la investigación en general salimos adelante con la tesis y logramos que fuera todo un éxito. Gracias por los momentos amenos y graciosos que en nuestras reuniones pasamos. Gracias por apoyar el tema, por contribuir a que el proyecto se hiciese una realidad, por asumir su responsabilidad en todo momento y por celebrar juntos la alegría de obtener el éxito de aprobación de la presente tesis.

A docentes, amigos(as), familiares, así como todas aquellas personas: **al Lic. Ennio Arturo Luna** por ser un excelente asesor de tesis le agradezco por confiar en nosotros y porque desde un inicio se mostró interesado en nuestro proyecto así como por ser nuestro guía. Al **Lic. Evaristo Morales** por ser un excelente coordinador de nuestro proceso de grado, por informarnos de todos los detalles para cumplir con los requisitos de tesis y su aprobación así como al **Lic. Amando Zelaya** por ser un excelente coordinador adjunto. Al **Lic. Benjamín Landaverde** por su apoyo brindado cuando le buscamos y dedico tiempo para nosotros. Gracias por haber estado presentes Lic. Luna, Lic. Benjamín y Lic. Arriola en la celebración de nuestra aprobación de tesis.

Agradezco al **Lic. Cesar Pineda** del MINTRAB por abrir las puertas de dicha institución para la realización de tesis y a los gestores de empleo que estuvieron abiertos en colaborar para el proyecto.

**A mis amistades** que siempre me preguntaron por los avances y por las felicitaciones en haber concluido satisfactoriamente les aprecio en gran manera muchas gracias amigos(as).

Quiero dejar finalizado mis agradecimientos con unas pequeñas frases reflexión una hecha por mi persona en honor por haber terminado mi tesis y carrera; "Solo los luchadores, los que no dejan de desistir, los que buscan

fervientemente con todo su corazón, con su conciencia dirigida a salir adelante y con el continuo de sus actos por construir sus aspiraciones más altas pese a las circunstancias adversas serán quienes obtengan el éxito”.

Y también un frase de un autor anónimo: “El éxito es el resultado obligado, de la responsabilidad, del esfuerzo, de la organización y del equilibrio entre la razón y el corazón”.

A todos (as) muchas gracias.

**Basagoitia Izaguirre Jorge Rodrigo**



## MIS MÁS GRANDES AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy gracias a Dios todo poderoso por darme tantas bendiciones en mi vida y sumarle este logro, ya que sin tu intervención nada es posible y sin tu amor nada soy y nada tiene sentido.

Realmente tú estás aquí dentro de mí ya que eres ese impulso, esa energía que muchas veces me hizo sin razón aparente seguir adelante y levantarme de tantas caídas.

Este triunfo significa mucho para mí ya que son lecciones, son experiencias, son sonrisas, lagrimas, esfuerzo, decepciones y mucho conocimiento adquirido. Pero más que eso es una oportunidad de ayudar a otros y hacer del mundo un lugar mejor.

Quiero hacer una mención especial a tres personas que ya no están en este mundo y si están en presencia y goce de nuestro señor Jesucristo. El primero de ellos es mi primo **Manuel Valdespino**, aunque no te conocí algo de ti sé que vive en tu hermano y tu madre, a ti quiero dedicarte este triunfo.

Después a dos personas que en poco tiempo se ganaron un lugar muy especial en mi corazón y que nunca olvidare a la **Sra. Esmeralda Magaña de Gutiérrez** que descanse en paz y a quien le prometo no dejar solos a su esposo e hijos en estos momentos difíciles, a usted dedico este triunfo. Y el ultimo un pequeño a quien llegue a querer mucho en tan poco tiempo de convivir y compartir con él, Ángel Sebastián Gutiérrez Magaña, gracias por darme tu amistad tan sincera e inocente, ahora ya eres un angelito que nos cuidara desde el cielo a todos, a ti te dedico este triunfo.

Por este logro quiero expresar mis profundos agradecimientos primero a mi madre **Marcia Helena Bustamante Paredes** quien ha estado conmigo incondicionalmente, ayudándome y apoyándome a lo largo de este proceso, por aguantar mi difícil carácter y tantas cosas que hizo por mí a pesar de lo cansada o agobiada que pudiera estar: ***“Gracias por ser la mejor madre, a pesar que no siempre fuera el mejor hijo”.***

A mi padre **Carlos Antonio Martínez Torres** por ser quien se ha sacrificado no solo durante este proceso, sino durante todos estos años para sacarme adelante y siempre hacerlo con ese amor y entrega incondicional. Gracias por ser un gran ejemplo para mí, por enseñarme la responsabilidad, la buena educación y sobre todo la humildad. Aunque no estuvieras siempre cuando pase de niño a hombre, me viste ascender de estudiante a profesional por todo esto: ***“Gracias papá hiciste un buen trabajo, ahora me toca a mí”***.

Agradezco a mi hermano **Carlos Alberto Martínez Bustamante** por su apoyo, aliento y su amistad que es la más sincera de todas, por haberme ayudado siempre que lo necesite: ***“Muchas gracias querido hermano”***.

Mis más grandes agradecimientos a mis tres queridas tías **Zoila Paula Díaz, Ana Iris Chicas de Palencia y Alinda Astrid Chicas** por su apoyo, ayuda y preocupación porque pudiera culminar satisfactoriamente mis estudios; nada de esto hubiese sido posible gracias a esa entrega y ese amor que pusieron en estar pendientes de mi avance.

A toda mi familia igualmente por estar preocupados por mí y brindarme siempre ese apoyo, respaldo, cariño, comprensión y sobre todo creer en mí. Espero nunca defraudarlos y ponerlos en alto a cada uno de ustedes dentro de mi nueva etapa como profesional.

A mi estimado asesor de tesis el **Licenciado Ennio Arturo Luna** le expreso mis agradecimientos por haber sido durante este proceso un mentor, un guía y sobre todo un gran amigo que nos transmitió sus conocimientos, disciplina y experiencia para que pudiéramos realizar nuestro trabajo de investigación de la mejor manera. Le agradezco su especial atención para con nosotros desde el inicio, su entrega hacia el desarrollo de nuestra tesis, sus muestras de fe y confianza hacia nosotros, por ultimo gracias por habernos brindado su amistad a cada uno de nosotros durante estos arduos meses que tuvimos el honor de ser un equipo de trabajo y un grupo de buenos amigos.

A mis compañeros **Jaime Belfredis Alas Martínez y Jorge Rodrigo Basago** **Izaguirre** por haberme dado la oportunidad y el honor de trabajar junto a ellos, aprender algo de cada uno y brindarme su valiosa amistad.

Pese a los obstáculos, dificultades y diferencias entre nosotros como suele ocurrir en todo grupo de trabajo, logramos terminar esta tesis y por fin graduarnos como profesionales de la Psicología. Gracias a ambos por no dejarme solo en esta difícil prueba, ser comprensivos ante mi difícil carácter, no darme la espalda en mis momentos difíciles y ser los dos mejores compañeros y amigos en mi vida como estudiante universitario. Les deseo lo mejor en sus vidas; salud, prosperidad y felicidad y si en los caminos de la vida volvemos a trabajar juntos será un privilegio y una alegría para mí.

**A mis verdaderos amigos,** gracias por estar siempre a mi lado y pendientes de mí. Les agradezco aquella palabra de aliento, apoyo y cariño para con mi persona; les pido disculpas por mis grandes ausencias, alguna muestra de indiferencia o actitud negativa, no fue mi intención hacer sentir menospreciado a nadie todo fue parte de la exigencia del trabajo de mi tesis. Gracias a todos y cada uno de ustedes por su amistad.

Concluyo mis agradecimientos dejándoles mi gratitud a todos aquellos que directamente o indirectamente aportaron algo en este proceso, igual reitero mis disculpas a todos los antes mencionados, si alguna vez yo le ofendí, falte el respeto, dañe o herí con mis actitudes, palabras o acciones a cualquiera con quien lo haya hecho, pido perdón.

Nunca olvidare todo lo vivido en este viaje que termina con este logro, nunca olvidare a las personas que hicieron especial esta aventura y jamás olvidare el lugar esa querida universidad y alma mater donde aprendí tanto y fui tan feliz.

Gracias a todos(as)

**Martínez Bustamante Ricardo Ernesto**

## CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	15
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
	2.1 Justificación del estudio .....	18
	2.2 Objetivos de investigación .....	21
	2.3 Delimitación del estudio. ....	22
	2.4 Alcances y limitaciones.....	23
III.	MARCO TEORICO.....	25
	3.1 Antecedentes. ....	25
	3.1.2 Reseña histórica de la creación del Ministerio de Trabajo y Previsión social. ....	25
	3.2 Definiciones.....	29
	3.2.1 Definiciones de competencias: .....	29
	3.2.2 Origen de las competencias. ....	31
	3.2.3 Elementos de las competencias.....	32
	3.2.4 Componentes de las competencias. ....	35
	3.3 Clasificación de competencias: .....	40
	3.3.1 Competencias diferenciadoras y umbral .....	40
	3.3.2 Competencias laborales y Profesionales.....	40
	3.3.3 Competencias técnicas, metodológicas, participativas y personales .....	40
	3.3.4 Competencias cognoscitivas, emocionales y sociales.....	40
	3.3.5 Competencias básicas, genéricas y específicas.....	41
	3.4 Factores que determinan la formación de competencias: .....	44
	3.4.1 Factores Psicológicos.....	44
	3.4.2 Factores Sociales: .....	47
	3.5 Efectos de la formación de competencias. ....	47
	3.5.1 Autoestima adecuada: .....	47
	3.5.2 Actitud positiva: .....	47
	3.5.3 Asertividad .....	48
	3.5.4 Seguridad en sí mismo .....	48
	3.5.5 Éxito en el área laboral:.....	48
	3.6 Consecuencias que derivan de la formación de competencias .....	48
	3.6.1 Consecuencias Positivas.....	48
	3.6.2 Consecuencias Negativas. ....	49

3.7 ¿Qué es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)? .....	49
3.7.1 ¿Importancia de la Determinación de Necesidades Capacitación? .....	49
3.7.2 ¿Cuándo hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación? .....	51
1.7.3 Niveles de Necesidades de Capacitación: .....	52
3.8 Tipos de necesidades de capacitación y desarrollo. ....	52
3.8.1 Procedimiento para la determinación de necesidades manifiestas: .....	55
3.8.2 Procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas:.....	56
3.8.3 ¿Qué es un programa de capacitación? .....	62
3.8.4 ¿Qué es capacitación?:.....	62
3.8.5 Objetivos que persigue la capacitación:.....	63
3.8.6 Importancia de la capacitación .....	63
3.8.7 Ventajas y beneficios de la capacitación.....	64
3.9.1 Proceso básico de la intermediación laboral en oficinas de Bolsas de Empleo del MINTRAB .....	67
3.9.2 Procedimiento de la toma de oferta. ....	68
3.9.3 Inscripción de buscadores o demandantes de empleo.....	69
3.9.4 Orientación laboral de demandantes de empleo .....	70
3.9.5 Intermediación de empleo para sectores vulnerables.....	70
3.9.6 Perfil del Coordinador de las Oficinas de Empleo .....	71
3.9.7 Perfil de Gestores (as) de Empleo .....	72
3.9.8 Estructura Organizativa. ....	73
3.9.9 Departamento de Gestión de Empleo: .....	74
IV. HIPOTESIS Y VARIABLES.....	84
4.1 Hipótesis de investigación.....	84
4.2 Definición de variables .....	84
4.3 Operacionalización de hipótesis.....	85
4.4 Diseño de investigación.....	86
V. METODOLOGIA.....	87
5.1 Tipo de estudio.....	87
5.2 Población:.....	87
5.3 Muestra:.....	87
5.4 Tipo de muestreo: .....	88
5.5 Técnicas:.....	88
5.5.1 La observación/ interpretación de lo observado: .....	88

5.5.2 Entrevista dirigida: .....	88
5.6 Instrumentos: .....	88
5.6.1 Guía de observación:.....	88
5.6.2 Entrevista dirigida a coordinadores de la zona central.....	89
5.6.3 Entrevista dirigida a Gestores (as) de bolsas de empleo .....	89
5.7 Recursos: .....	89
5.7.1 Humanos: .....	89
5.7.3 Materiales y Financieros .....	90
5.8 Procedimiento metodológico.....	90
VI. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS GESTORES/AS Y COORDINADORES .....	92
VII. ANALISIS CUALITATIVO DE LA OBSERVACIÓN.....	152
VIII. ANÁLISIS CUALITATIVO INTEGRAL Y COMPARATIVO .....	155
IX. CONCLUSIONES .....	159
X. RECOMENDACIONES.....	161
XI. FUENTES CONSULTADAS.....	163
XII. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	165
XIII. PROPUESTA DE PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL.....	167
XIV. ANEXOS .....	236

## I. INTRODUCCIÓN

Dentro de todo proceso que conlleve la formación de un profesional, la investigación científica es el pilar fundamental para solventar las necesidades o carencias de una institución pública o privada y se hace necesario estructurar proyectos que conlleven un diagnóstico e intervención hacia una determinada situación.

Siendo el caso el Ministerio de Trabajo y Previsión Social específicamente en su Departamento Nacional de Empleo y las bolsas de trabajo en la región central, donde se encuentra el gestor (a) de empleo, un ente con función social en el sentido de orientar a los usuarios que acuden a dicha institución de carácter público en la búsqueda de opciones de empleo disponibles en el mercado laboral. En dicha orientación e intermediación laboral a los usuarios, salen a la luz ciertas necesidades en cuanto a competencias que pudieran requerir de la intervención del profesional de la psicología. En esa dirección va encaminada la presente investigación comprendiendo un diagnóstico de necesidades de capacitación que respalde la elaboración de un programa de crecimiento profesional en el fortalecimiento de competencias generales en gestores (as) de empleo.

Dicha investigación contiene introducción, objetivos, justificación, marco teórico, metodología, procedimiento metodológico, hipótesis de estudio, análisis e interpretación de resultados, conclusiones, recomendaciones, diagnóstico de la investigación, una propuesta de programa de capacitación y anexos; siendo estructurado el presente informe por el presente equipo investigador y revisado por el asesor del proceso de grado y en colaboración con autoridades del ministerio, todo ello para optar a La Licenciatura en Psicología en la Universidad de El Salvador; y además se busca con ello que los (as) gestores de empleo adquieran esas competencias generales que les ayuden y faciliten su labor cotidiana en la atención a los usuarios que demandan y ofrecen empleo para un mejor servicio.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La figura del gestor de empleo en nuestros días es de gran transcendencia en el mundo laboral, ya que es la conexión entre los ofertantes de trabajo y los demandantes de empleo. En nuestro país El Salvador, El Ministerio de Trabajo y Previsión Social cuenta con servicios de intermediación laboral a nivel personalizado y se busca compatibilizar el puesto de trabajo con el perfil laboral del demandante de empleo.

Para realizar dicha tarea intervienen ciertas competencias técnicas como conocimientos sobre legislación laboral básica, selección de personal, técnicas de entrevista y conocimientos básicos de computación. También intervienen aquellas competencias generales indispensables para desempeñarse en su trabajo como lo son una adecuada inclinación por las relaciones interpersonales ya sea por su grupo de trabajo y /o los usuarios, respeto a las diferencias individuales y sociales, trabajo en equipo, actitud positiva, autonomía y adaptación al trabajo.

Las personas que realizan esta labor, deben ser capacitadas continuamente para fortalecer precisamente esas competencias genéricas y así permitir una adecuada adaptación a su trabajo. Lo anterior es una de las formas más operativas y de bajo costo para las autoridades y para el personal que se desempeña como gestores (as) de empleo en el Departamento Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, sin embargo no hay capacitaciones para los empleados (as) en el área de competencias generales y la ausencia de capacitación incrementa algunas dificultades en el personal.

Al momento de investigar con la autoridad competente se puede inferir diversas problemáticas en relación con la falta de objetivos en común entre los colaboradores, falta de motivación, problemas de liderazgo, estrés y problemas en la atención al cliente.

Todo esto hace más ineficientes los diferentes procesos por parte de los colaboradores, lo cual afectara en la productividad y calidad del servicio para atender a las empresas en cuanto a sus ofertas, así como las personas que demandan empleo. También se ve afectada la imagen de los colaboradores y /o del departamento en no prestar un servicio adecuado y a una escala mayor, se ve relacionado con la reducción de empleo, debido a un inadecuado desempeño de labores y con ello afectar el bienestar social.



Actualmente en el Departamento Nacional de Empleo, no se posee un Programa de Crecimiento Profesional sobre el fortalecimiento de competencias generales y no hay antecedentes de capacitación y/o detección de necesidades de capacitación en competencias generales para gestores (as) de empleo.

La presente investigación es la primera que se realizó a nivel de la zona central e incluso es la primera a nivel nacional, que busca capacitar en el área de competencias generales a los gestores (as) de empleo del Ministerio de Trabajo.

Partiendo de la conceptualización teórica anterior el equipo de investigación se **plantea el problema**: ¿Es el diagnóstico de necesidades de capacitación determinante para detectar deficiencias en las competencias generales en los gestores (as) de empleo, al desempeñar sus labores de trabajo en el Departamento Nacional de Empleo y para dar paso a la estructuración de un programa de crecimiento profesional?

## **2.1 Justificación del estudio**

En nuestro país El Salvador el estado es el encargado de velar por el trabajo y seguridad social, esto lo realiza a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. El Ministerio en su haber cuenta con el Departamento Nacional de Empleo que es el encargado de mediar entre los patronos y trabajadores en cuanto a la oferta y demanda de empleo.

En el periodo de junio de dos mil diez a mayo de dos mil once el sistema de intermediación laboral por medio de ferias de empleo, y bolsas de empleo, colocó en puestos de trabajo formal a ocho mil trescientos treinta y siete personas a nivel nacional siendo esta una gran labor para las autoridades y para quienes lo realizan directamente como lo son los gestores (as) de empleo que están instalados en la región central, occidental, para-central y oriental del país. A nivel nacional según las autoridades suman cincuenta y tres bolsas de empleo en diferentes municipios del país contribuyendo así en el acercamiento de la oferta y demanda de empleo de los ciudadanos (as) y por ende ayudar al mejoramiento de la calidad de vida.

La intermediación laboral es un trabajo que las autoridades buscan expandir por el territorio nacional para interactuar con un número considerable de ofertantes y demandantes de empleo de diferentes rubros de trabajo y estrato social. Quienes laboran como gestores (as) de empleo deben poseer las competencias técnicas especializadas para desempeñarse en el cargo, como conocer los procedimientos de gestión activa y poseer las competencias generales suficientes para interactuar de manera satisfactoria con los compañeros de trabajo y los usuarios.

Las autoridades del Ministerio de trabajo buscan logros significativos en materia de empleo a fin de beneficiar a la población pero a su vez buscan que sus colaboradores (as) en este caso los gestores (as) de empleo sean capacitados en el área técnica, recibiendo diplomados sobre orientación laboral. Además es importante incorporar el fortalecimiento de competencias generales, ya que han estado ausentes las capacitaciones de este tipo en gestores (as) de empleo. Esto puede mejorar el desempeño de los trabajadores, logrando eficacia y eficiencia en la realización de sus funciones y a la vez permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales como personales. El desarrollo de un programa de crecimiento

profesional en competencias generales, hace de los gestores de empleo un personal más competitivo para enfrentarse a las exigencias que actualmente requiere su puesto de trabajo, donde día a día son demandados los servicios por los usuarios que buscan un empleo formal.

Es importante mencionar el interés de las autoridades de la Departamento Nacional de Empleo que se solucionen ciertas dificultades manifiestas en sus colaboradores (as) que implican la falta de visión en el trabajo por objetivos y metas comunes, falta de trabajo en equipo, problemas de liderazgo, falta de motivación, desavenencias que provienen de los hogares de los colaboradores y se ven reflejado en el trabajo, problemas de estrés e inadecuada atención al cliente. Esto influye de manera negativa en las labores de los gestores (as) de empleo del Ministerio de Trabajo; por ello es necesario intervenir los síntomas del fenómeno que están afectando a la población objeto de estudio, en beneficio de dicho sector creando en ellos esas competencias generales, que le sean necesarias en una mejora en la atención, tanto al sector ofertante como al sector demandante de empleo.

Una definición del diccionario Larousse proporcionada en mil novecientos treinta, dice: “En los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permite ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

A raíz de que las autoridades del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través del Departamento Nacional de Empleo, han puesto a disposición el recurso humano y material para poder llevar a cabo la investigación en comento, además está la disponibilidad del equipo investigador de poner todo el empeño, sacrificio y conocimiento en que la investigación fuera un éxito total; A pesar de que no

existen investigaciones previas se analizaron los factores internos y externos en ser factible para realizar con éxito la presente investigación.

Por lo anterior se pretende la Detección de Necesidades de Capacitación y estructurar una propuesta de Programa de Crecimiento Profesional a nivel del área de la zona central; siendo dirigida a los gestores (as) de empleo para fortalecer en ellos ciertas competencias generales como trabajo en equipo, relaciones interpersonales exitosas, delegación, empoderamiento y control del estrés; que den solución a las dificultades antes mencionadas dejando plasmado un documento que pueda ser aplicado y sea un aporte para mejorar la calidad del servicio por parte del Ministerio de Trabajo hacia la sociedad salvadoreña y pueda en un futuro ser una base de consulta para la realización de un proyecto a escala nacional, que permita capacitar a los gestores (as) de empleo, en las diferentes sedes regionales que posee el Ministerio de Trabajo.

## **2.2 Objetivos de investigación**

### General

- Realizar un proceso diagnóstico para detectar necesidades de capacitación en el desarrollo de competencias generales en los gestores (as) de empleo y una propuesta de programa de crecimiento profesional en el Departamento Nacional de Empleo en la zona Central del Ministerio de Trabajo.

### Específicos:

- Identificar la situación actual de las competencias generales en los gestores (as) de empleo del Ministerio de Trabajo para establecer la funcionalidad de las mismas.
- Conocer las competencias generales requeridas en el perfil del gestor (a) de empleo del Ministerio de trabajo para verificar si están siendo aplicadas en el campo de trabajo.
- Estructurar una base teórica que sustente y de fundamento a la investigación de diagnóstico, las competencias, capacitación y gestión activa de empleo.
- Diseñar una propuesta de programa para el crecimiento profesional con planes operativos que permita fortalecer las competencias generales en los gestores de empleo del Ministerio de Trabajo.

### **2.3 Delimitación del estudio.**

#### **Delimitación Espacial:**

El equipo investigador se coordina con autoridades de la Bolsa Nacional de Empleo en Ministerio de trabajo, institución pública estatal ubicada en Alameda Juan Pablo Segundo y 17 Avenida Norte Plan Maestro, Centro de Gobierno, Departamento Nacional de Bolsa de empleo y con el asesor de tesis en la Universidad de El Salvador.

La investigación fue dirigida específicamente a gestores (as) de empleo de la zona central. Contempla una investigación de campo en 23 bolsas de empleo ubicadas en la región Central: San Salvador, Universidad de El Salvador, Universidad Tecnológica, Chalatenango, San Tecla, Mejicanos, Apopa, San Martín, Nejapa, San Marcos, Cuscatancingo, Ayutuxtepeque, Soyapango, Ilopango, Aguilares, Ciudad Arce, Lourdes Colon, Quezaltepeque, Puerto de La Libertad, San Juan Opico, Nueva Concepción, Colon y Zaragoza.

#### **Delimitación Social:**

El universo objeto de estudio lo constituye una muestra de 42 gestores (as) y 3 coordinadores de gestores (as) que laboran activamente en las Bolsas de Empleo, el sexo y edad laboral es indiferente.

#### **Delimitación Temporal:**

La investigación realizada tuvo un estimado de tiempo de alrededor de seis meses. Los días para ejecutar la investigación de campo, sistematización de resultados, elaboración de la memoria y defensa se encuentran en el apartado de anexos # 1

## 2.4 Alcances y limitaciones

Alcances:

- a) Proyectar a la Universidad de El Salvador como la primera institución pionera en trabajar en conjunto con autoridades del Ministerio de Trabajo y egresados de la carrera de Psicología en beneficio de mejorar las competencias generales de los gestores (as) de empleo.
- b) Se busca estructurar una detección de necesidades de capacitación que utilice el método científico para que sea una alternativa en diagnosticar las deficiencias y fortalezas en los gestores (as) de empleo.
- c) Con los resultados de la investigación se pretende establecer que tan eficaces son las competencias generales del gestor (a) de empleo.
- d) De la investigación se estructuro información teórica importante sobre gestión activa de empleo, competencias generales y estudio sobre detección de necesidades de capacitación.
- e) Se busca diseñar un programa de capacitación para fortalecer las competencias generales en gestores (as) de empleo y la realización de este puede ser una herramienta útil, necesaria e innovadora dentro de la administración de la gestión de empleo en el país.
- f) Se busca que el diseño del programa de capacitación en competencias generales este orientado de forma tal, que trasmita los conocimientos, habilidades y actitudes prácticas que se necesitan en el desarrollo de la intermediación laboral.

Limitaciones:

- a) No se ha realizado estudios sobre detección de necesidades de capacitación en el área de competencias generales, ni la realización de capacitación en esta área es decir no existen antecedentes prácticos en la institución.
- b) Durante la investigación se tuvo algunos tropiezos en cuanto a la recopilación de información por el tema objeto de estudio, a raíz que se trata de una investigación exploratoria de tipo no experimental.
- c) Hubo limitación de recursos por parte de la institución para transportar al equipo investigador hacia las bolsas que se encuentran descentralizadas en el área de la zona central asumiendo así el equipo investigador el coste del transporte.
- d) No existe bibliografía o estudios suficientes en cuanto a gestores (as) de empleo y fortalecimiento de competencias generales en ellos.
- e) Durante la investigación se tuvo ciertas dificultades en cuanto a la prueba piloto y la entrevista dirigida a los (as) diferentes gestores (as) y coordinadores en la comprensión y redacción de las preguntas objeto de la investigación, que fueron superadas en el camino; a su vez se tuvo poca colaboración en algunos gestores (as) de empleo en responder más abiertamente a la entrevista a pesar de hacer el report previo a ello.



### **III. MARCO TEORICO**

#### **3.1 Antecedentes.**

##### **3.1.2 Reseña histórica de la creación del Ministerio de Trabajo y Previsión social.**

El Ministerio de trabajo fue creado por decreto legislativo de fecha 11 de mayo de 1911, época en la cual fue emitida la Ley de Accidentes de Trabajo, confiándose la función de vigilar su cumplimiento a los alcaldes municipales y a los Jueces de Paz.

El 2 de marzo de 1927, se introdujo reformas al reglamento interior del Poder Ejecutivo, creando despacho de trabajo, adscrito al entonces Ministerio de Gobernación.

Por Decreto Ejecutivo de fecha 15 de junio de 1927, se fundaron juntas de conciliación que operaban en cada cabecera Departamental.

En 1934 se organizó la secretaria de estado, que atendería el despacho de trabajo adscritas siempre al Ministerio de Gobernación. Por Decreto Ejecutivo número 282 de fecha 22 de diciembre de 1945, fue creado un Ministerio de Estado y su correspondiente subsecretaria denominado Ministerio de Trabajo Industria y Agricultura.

Por Decreto Legislativo número 321 de fecha 12 de enero de 1946, fue creado el Departamento Nacional del Trabajo señalándose como funciones las de preparar la legislación del trabajo, la inspección laboral y conocer de las disputas entre el capital y el trabajo.

Por decreto legislativo 134 de fecha 14 de octubre de 1946, fue creado el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. El Ministerio, durante sus primeros 19 años sustentó sus actuaciones en leyes y normas dispersas, hasta que el 20 de enero de 1965 se promulgó el Código de Trabajo. A partir de ese entonces, el MTPS, ha venido promoviendo la armonía laboral entre trabajadores y empleadores, verificando el cumplimiento a las leyes laborales, promoviendo la Intermediación Laboral, coordinado, supervisando y operando la función de

seguridad y salud ocupacional en los lugares de trabajo, funciones que son en su esencia su razón de ser.<sup>1</sup>

Creación de la Red Nacional de Oportunidades de Empleo: En el año 2002 se diseña la Estrategia Territorial para la Promoción Económica y el Fomento del Empleo en el marco de una asistencia técnica brindada por la Diputación de Barcelona, bajo la coordinación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Agencia Española de Cooperación Internacional. La Estrategia presenta dos componentes definidos y complementarios: el Servicio Público de Empleo y los Pactos Territoriales.

Desde el año 2003 la Dirección General de Previsión Social y Empleo pone en marcha el programa de Desconcentración y Fortalecimiento del Servicio Público denominado Red Nacional de Oportunidades de Empleo, como una herramienta fundamental de información de mercado y planificación de políticas activas de empleo territoriales. Desde la fecha hasta hoy, ha habido importantes experiencias con lecciones aprendidas y ejemplos de buenas prácticas que permitan abordar una estrategia nacional incorporando nuevos socios y nuevos territorios.

El proyecto de Promoción de Empleo en la Región del Golfo de Fonseca con asistencia técnica y financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional – AECI – cuyos resultados son trece Oficinas Locales de Gestión de Empleo y un Centro de Formación integrados en una estrategia de Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Local micro-regional.

El proyecto impulsado con fondos de la AID por la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña- FEDISAL- que finaliza con once oficinas denominadas satelitales con funciones de intermediación laboral.

Las Ferias de Empleo organizadas por el MINTRAB para promocionar espacios locales de acercamiento entre la oferta y demanda de empleo, así como generar insumos para integrar los sistemas de formación y de inserción laboral.

---

<sup>1</sup> [http:// www.mtps.gob.sv](http://www.mtps.gob.sv), 65 Años de fundación del Ministerio de Trabajo, 1/04/2012

El Proyecto RED, financiado por el BID y el INSAFORP y ejecutado por FEDISAL que concluye con el desarrollo de una herramienta informática que integra un modelo de intermediación con atención personalizada y permite contar on-line con la información del mercado de trabajo.

Las mesas de Empleo de Ataco, Juayua y Chalchuapa en los departamentos de Ahuachapán y Sonsonate apoyadas por Swisscontact e INSAFORP, la Mesa de Empleo de la micro-región de los Nonualcos apoyada por la GTZ, el Grupo Gestor de la Asociación Intermunicipal del Golfo de Fonseca apoyado por AECI y el Grupo Gestor del Valle de San Andrés impulsado por FUSAL, como modelos locales de desarrollo económico e inserción laboral.

El plan de acción Nacional de Oportunidades de Empleo: Presenta el marco general de actuación, los objetivos y acciones necesarias para fortalecerla, consolidarla y ampliarla como estrategia que facilita el acceso a ciudadanos y ciudadanas a los servicios de información, orientación, formación e intermediación laboral, que promueve la equidad de género y el equilibrio territorial e impulsa la concertación de actores para la construcción de pactos territoriales de promoción económica y fomento del empleo.

En su elaboración han participado activamente representantes de las instituciones nacionales competentes y agentes/actores locales gubernamentales y no gubernamentales que actualmente desarrollan actividades de formación, intermediación y promoción del empleo en general.

El más reciente informe de labores del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, durante el período comprendido entre el 1 de junio del 2010 al 31 de mayo del 2011, le ha dado un fuerte impulso al Sistema de Intermediación Laboral (SIS), por medio de la celebración de Ferias de Empleo, la ampliación y fortalecimiento de las Bolsas de Empleo, que se han instalado con la colaboración de las municipalidades, con mayor énfasis en aquellas donde se desarrolla el Programa de Apoyo Temporal al Ingreso (PATI), logrando la colocación de 8,307 personas en los diversos rubros de la economía formal.

## Misión

“Somos la Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social y la participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social”

## Visión

“Ser una Institución líder dentro de la Administración Pública vinculada a la gente, que brinde servicios de calidad, eficientes y transparentes, a fin de alcanzar el desarrollo integral en el área socio laboral y la protección de las fuentes de trabajo, teniendo como pilares la solidaridad, justicia social, la inclusión de todos los sectores, y la equidad de género y con igualdad ante la ley”.

## Políticas institucionales

Políticas principales del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:

- Política de Empleo y Trabajo Decente
- Formación Laboral
- Fortalecimiento de la Cultura Sindical
- Fortalecimiento Institucional

### **Valores institucionales:**

Honestidad, transparencia, justicia, responsabilidad, lealtad, disciplina, espíritu de servicio, confidencialidad.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>[http:// www.mtps.gob.sv](http://www.mtps.gob.sv) , Memoria de Labores periodo del 1/06/2010 al 31/05/2011.

## **3.2 Definiciones**

### **3.2.1 Definiciones de competencias:**

Es un constructo compuesto por variables de tipos descriptivas u operativas en las cuales se recogen distintas combinaciones de patrones o factores.

Las competencias están ligadas al aprendizaje; aprender implica adquirir nuevos conocimientos, y este conducirá a que haya un cambio de conducta. Podríamos decir que el objetivo de este cambio es alcanzar nuevas conductas las cuales estén orientadas al logro de metas que se proponen en la persona, si llevamos esto al plano organizacional: el empleado puede contribuir al éxito de la empresa, siempre y cuando estos logros profesionales estén acoplados con la organización donde labora. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

A continuación citaremos algunas definiciones de competencias:

**El diccionario Larousse (1930)**, hace la siguiente definición: “En los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne a trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.

**El Instituto Técnico de Formación Profesional (INSAFORP) de El Salvador**, manifiesta que es el “conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer”.

**El Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) de Brasil**, entiende las competencias como “la capacidad de movilizar saberes (desarrollados a lo largo de la vida social, escolar y laboral) para actuar en situaciones concretas de trabajo. El modelo de competencias exige la creación de condiciones para que los individuos articulen saberes para enfrentar los problemas y situaciones inusitadas

encontradas en su trabajo, actuando a partir de una visión de conjunto, de modo innovador y responsable.”

**El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia**, las define como “el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee”.

**El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) de Guatemala**, hace mención de que “la competencia profesional es la habilidad para realizar los roles o puestos de trabajo a los niveles requeridos según las normas establecidas en el empleo y conlleva la capacidad de realizar un conjunto de actividades o funciones específicas en el desempeño de un puesto de trabajo”.

**Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica**, las hace ver como “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras, y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de calidad de los productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente”.

**Rodríguez y Feliù (1996)** las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

**Según Núñez Jorge (1997)**, las competencias son “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación al trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye a los objetivos claves de una empresa.”.

**Según Boyatzis**, “Una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Por lo tanto las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos y capacidades cognoscitivas. Así mismo se podrá asumir que estamos ante la presencia de competencias cuando en estas existan características individuales,

las cuales se pueden medir de un modo fiable y cuya presencia se puede mostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores; es importante destacar que las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo.<sup>3</sup>

### **3.2.2 Origen de las competencias.**

Hace algunas décadas, si una persona dedicaba cinco años para cursar una carrera, se graduaba, y posteriormente, quería encontrar empleo, no encontraba demasiados obstáculos. Sin embargo, con el tiempo las exigencias no solamente académicas, sino psicológicas y comunicacionales han aumentado y, ahora, las compañías además de formación teórica buscan experiencia y competencias básicas a la hora de contratar personal. Como se menciona en el apartado de definiciones el término competencia surge en los años treinta debido al auge y creciente industrialización, ya que se hablaba de educación basada en competencias. Para la década de los cincuenta fue Chomsky quien retomó el término y habló acerca de las competencias lingüísticas.

Luego fue planteado por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo:

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó Competencias, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1993).

---

<sup>3</sup>“Causas que determinan la formación de competencias y su efecto en el perfil profesional de los estudiantes de cuarto y quinto año de las carreras de Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Periodismo y Licenciatura en Idioma Inglés Opción Enseñanza de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador” Universidad Nacional, Año 2010, Pág. # 20

La introducción del concepto de competencia significó para la psicología, una estrecha relación con el trabajo, la cual responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales. Y específicamente en la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

La UNESCO (1998), manifestó que era trascendental la existencia de un vínculo entre la enseñanza superior, el mundo del trabajo y los otros sectores de la sociedad; por lo que se considera importante construir las competencias en cuatro pilares fundamentales: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser<sup>4</sup>.

### **3.2.3 Elementos de las competencias.**

Las competencias requieren una combinación de dos de las variables diferenciales básicas: aptitudes y rasgos personales. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, las cuales se producen cuando el individuo con un cierto perfil psicológico gana en experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo. Y es que también resulta fundamental en las competencias su relación con una tarea o grupo de tareas determinadas. Si es competente, por ejemplo, para tomar decisiones, hablar en público o dirigir grupos de trabajo. Las referencias a los empleados como “muy competentes o muy incompetentes”, sin mención alguna a las actividades concretas, son propias del lenguaje cotidiano, pero en cierto sentido, no del rigor profesional.

Con lo planteado anteriormente puede resumirse entonces que “las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también los conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja”.

---

<sup>4</sup>“Causas que determinan la formación de competencias y su efecto en el perfil profesional de los estudiantes de cuarto y quinto año de las carreras de Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Periodismo y Licenciatura en Idioma Inglés Opción Enseñanza de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador”, Universidad de El Salvador, 2010, Pág. # 50.



Según este modelo, la referencia complejidad es esencial, ya que los puestos de trabajo sencillos podrían quedar perfectamente explicados a partir de la enumeración de rasgos personales y aptitudes básicas subyacentes al rendimiento. Es importante tomar en cuenta que no todos los autores son partidarios esta última afirmación, al tomarse en cuenta otro tipo de variables, por ejemplo, las motivacionales.

La siguiente aproximación es ciertamente más completa aunque bastante anterior en el tiempo. Tras realizar una investigación en la que se recogieron datos de más de 2000 supervisores, el autor llegó a la conclusión “de que aptitudes, conocimientos, actitudes, motivación, rasgos personales, la auto-imagen y otras variables diferenciales entraban a formar parte de las competencias”. Así mismo, el modelo distingue entre competencias diferenciadoras y de umbral que esto se verá más adelante.

Anteriormente se ha mencionado que existen múltiples conceptos sobre competencias por lo cual no debemos encasillarnos en uno solo, ya que todos a pesar de sus diferencias toman elementos en común. Definirlas se ha vuelto un problema que permanece aún sin resolver por lo que seguirá siendo objeto de debate en un futuro próximo. En cualquier caso, la concepción hoy en día más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a estas como un “conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados, en una situación personal /social determinada”.

Comportamientos necesarios requeridos para mostrar competencias:

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por un trabajo o por las situaciones personales que se afrontan), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

## Saber Hacer

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas- por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas: trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc.), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc.).

## Saber Estar

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y /o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

## Querer Hacer

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y /o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, lo que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

## Poder Hacer

Conjunto de factores relacionados con: Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrara un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

Desde el punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar. Queda pendiente, no obstante comprobar cómo interactúan entre sí, tarea que requiere un importante esfuerzo de investigación en un futuro más inmediato.

### **3.2.4 Componentes de las competencias.**

#### **La aptitud.**

La aptitud o "facultad" (del latín aptus = capaz para), en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

Mientras que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, en psicología engloba capacidades cognitivas y procesos como características emocionales y de personalidad. Hay que destacar también que la aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje. Mediante ellas se diferencia a los individuos en función de sus comportamientos.

Algunos expertos hacen una importante distinción entre los dos componentes de una aptitud general: el componente básico y el efectivo.

**Aptitud básica:** Es el aspecto de la aptitud general más estable tiene una base genética e indica el nivel máximo hasta el que una persona puede llegar a aprender o realizar una tarea cognitiva de cierto nivel de complejidad. Este componente de la aptitud no es directamente evaluable.

**Aptitud efectiva:** se refiere a la aplicación de la aptitud para desempeñar una tarea concreta, por lo que depende tanto de la aptitud básica como del conocimiento conceptual, procedimental y estratégico del que dispone la persona. La aptitud efectiva es el componente que se evalúa mediante cuestionarios y por tanto funciona como una inferencia de la aptitud básica.

La aptitud, en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje.

Louis Leon Thurstone fue uno de los grandes pioneros en los estudios sobre las aptitudes. Sus aportaciones metodológicas, fundamentalmente en lo que hace referencia al perfeccionamiento del análisis factorial, se convirtieron en la clave para una investigación posterior en esta área. Su modelo reveló la presencia de siete factores primarios:

1. Espacial: Aptitud para manejar espacios, dimensiones, geometría.
2. Perceptivo: Discriminar los detalles de configuraciones estímulares complejas. Por ejemplo: Señalar objetos en un cuadro complejo.
3. Numérico: Aptitud para resolver con acierto problemas de cálculo simples. Por ejemplo: sumas.
4. Relaciones verbales: para comprender palabras, oraciones, textos y relaciones entre los mismos.
5. Fluidez verbal: Velocidad y variedad de palabras que una persona puede producir de forma rápida y flexible. Por ejemplo: rimas.
6. Memoria: Recordar y reconocer información presentada con anterioridad. Por ejemplo: Recuerdo de relaciones imágenes-figuras.
7. Razonamiento inductivo: Descubrir reglas generales basándose en series de ejemplo, resolver problemas lógicos, prever consecuencias. Por ejemplo: analogías.

Por su parte J.B. Carroll realizó en los años noventa una revisión exhaustiva de estudios sobre aptitudes, seleccionando 461 de ellos y analizándolos estadísticamente con el objetivo de encontrar el gran modelo común. Sus conclusiones pueden resumirse en la existencia de tres niveles jerarquizados de aptitudes:

Primer estrato: capacidades concretas. Por ejemplo, el conocimiento léxico, el rastreo espacial, la creatividad o estimación de longitudes.

Segundo estrato: capacidades amplias (inteligencia fluida, inteligencia cristalizada, memoria y aprendizaje general, percepción visual, percepción auditiva, capacidad de recuperación, velocidad cognitiva, rapidez de procesamiento de decisión).

Tercer estrato: se refiere a la capacidad general. Se trata del factor g de razonamiento general.

Cada uno de los estratos mencionados surge del análisis factorial. Carroll afirma que las pruebas psicológicas reflejan las diferencias individuales (en forma de capacidades) que resultan relevantes para muchas tareas que tienen mayor o menor relevancia social.

## **Personalidad.**

La personalidad es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.

La manera en que cada ser pensante actúa sobre situaciones diversas, nos dice algo sobre la personalidad de cada persona, en otras palabras es el modo habitual por el cual cada ser piensa, habla, siente y lleva a cabo alguna acción para satisfacer sus necesidades en su medio físico y social. La personalidad, será fundamental para el desarrollo de las demás habilidades del individuo y de la integración con grupos sociales.

La definición de Allport propone desde un enfoque “esencialista”, es planteada en su obra “Psicología de la Personalidad” (1966) la cual es la siguiente: Personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”. Según el autor, esta definición es una síntesis del uso psicológico contemporáneo, por lo cual cada parte de ella fue puesta por una razón en particular.

La personalidad está formada por una serie de características que utilizamos para describirnos y que se encuentran integradas mediante lo que llamamos el yo o “si mismo” formando una unidad coherente.

Entre estas características se encuentra lo que en psicología se denominan rasgos (como agresividad, sumisión, sociabilidad, sensibilidad, etc.); conjuntos de rasgos (como extroversión e introversión), y otros aspectos que las personas utilizan para describirse como sus deseos, motivaciones, emociones, sentimientos

y mecanismos para afrontar la vida. Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad.

La percepción de nosotros mismos y de los demás suele estar relacionada. Por ejemplo, a veces atribuimos a los demás rasgos de personalidad que son propios, porque de ese modo nos resultan más fáciles de entender y porque en ocasiones los conocimientos que tenemos para explicar las causas de nuestra conducta son los únicos de los que disponemos. Es decir, si yo hago tal cosa, lo haría por el motivo X; por tanto, esta persona lo ha hecho por el mismo motivo. Por eso, cuando alguien cambia su auto concepto cambia también el modo que tiene de ver a las demás personas.

El estudio de la personalidad dentro de la Psicología es amplio. Los Psicólogos no están de acuerdo con una definición única de personalidad, pues en su mayoría forman un enfoque holístico. Una definición actual es que la personalidad se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y las situaciones, y que distinguen a una persona de otra, la personalidad está íntimamente relacionada con el temperamento y el carácter, dicho concepto de personalidad es más amplio que ellos, si bien los incluye y completa.

### **Experiencia.**

(Del Lat. *experiri* = comprobar). Se designa con el término de experiencia a aquella “forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o su trascendencia”.

También, es esa habilidad o conocimiento que puede sobrevenir gracias a la práctica sistemática en o de alguna situación. En este tipo o forma de conocimiento, las experiencias, tanto en seres humanos como en animales, se van adquiriendo a lo largo de sus vidas, siendo prácticamente imposible que este componente no se produzca en algún momento.

En tanto y conforme al paso del tiempo, se dirá y será efectivamente así, una persona tendrá e irá adquiriendo cada vez este tipo de conocimiento conocido

como experiencia, porque los años, básicamente, son los que permitirán que esta se vaya acrecentando, ampliando y ganando también, ya que estas vivencias que se van pasando también pueden ser determinantes a la hora de tener que repetir o no elecciones, porque al haberlas pasado, ese cuerpo de experiencias que se van almacenando en la memoria nos ayudarán a la hora de elegir o no tal camino y también llegado el caso de tener que aconsejar a alguien acerca de qué hacer con alguna cuestión o cómo actuar ante un imprevisto, entre otras cuestiones.

Generalmente el concepto de experiencia refiere un conocimiento procedimental, es decir, cómo hacer tal o cual cosa, en lugar del conocimiento del tipo factual o que son las cosas. En la Filosofía, se suele tratar a este tipo de conocimiento basado y forjado exclusivamente a través de la experiencia, como conocimiento empírico o conocimiento a posteriori. Y también desde ella, más precisamente desde la hermenéutica filosófica, se sostiene que las experiencias son posibles si se tienen expectativas, por eso esta cree que la persona con experiencia no será la que más vivencias haya acumulado sino más bien aquella que esté capacitada para permitirselas. Y aunque este pensamiento tiene mucho de real, también es cierto que como mencionábamos antes, la edad, sin dudas, marcará también el nivel de experiencia que presenta tal o cual persona.

### **Conocimiento.**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje o a través de la introspección. En el sentido más amplio se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Los conocimientos se adquieren mediante una pluralidad de procesos cognitivos: percepción, memoria, experiencia, razonamiento, enseñanza-aprendizaje, testimonio de terceros, etc. Estos procesos son objeto de estudio de la ciencia cognitiva.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>“Causas que determinan la formación de competencias y su efecto en el perfil profesional de los estudiantes de cuarto y quinto año de las carreras de Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Periodismo y Licenciatura en Idioma Inglés Opción Enseñanza de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador”, Universidad de El Salvador, Año 2010, Pág. #22

### **3.3 Clasificación de competencias:**

Existen diferentes grupos y formas de clasificar las competencias. La más usada es la quinta clasificación que se expone a continuación:

#### **3.3.1 Competencias diferenciadoras y umbral**

Competencias diferenciadoras son aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe en forma superior a otras en las mismas circunstancias de preparación y condiciones idénticas. Las competencias de umbral permiten un desempeño normal o adecuado en una tarea. Son aquellas imprescindibles para un desempeño mínimo en el puesto.

#### **3.3.2 Competencias laborales y Profesionales.**

Competencias laborales son propias de obreros calificados, se forma mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas. Mientras que las competencias profesionales: Son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación superior y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

#### **3.3.3 Competencias técnicas, metodológicas, participativas y personales**

Competencias técnicas implican conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral. Las metodológicas: se relacionan con el análisis y resolución de problemas. Las competencias participativas implican saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros y las competencias personales con participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades.

#### **3.3.4 Competencias cognoscitivas, emocionales y sociales.**

La competencia cognitiva está orientada a fomentar la capacidad de auto-dirección del aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como por ejemplo, procesos de pensamiento o habilidades meta cognitivas “aprender a pensar” y de aprendizaje “aprender a aprender”, de diagnóstico y enfoque de las diferentes situaciones que se afrontan, de estructuras mentales que permiten optimizar los procesos de formación



personal continua, de capacidad de auto eficacia (general y profesional), de autocontrol y autorregulación, de creatividad y de capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.

La competencia emocional se refiere al papel de las emociones y la actividad psicofisiológica en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia intra e interpersonal. La competencia emocional incluye también el conjunto de estrategias y habilidades del control de la activación, de la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.

La competencia social implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal (asertividad), capacidad de empatía (ponerse en el lugar de los demás), afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidad para trabajo en equipo, etc.

### **3.3.5 Competencias básicas, genéricas y específicas.**

Competencias Básicas: Se conciben como el conjunto de actividades cognitivas, procedimentales y actitudinales que pueden ser alcanzadas por los individuos, por lo tanto estas competencias se refieren a las capacidades que los individuos poseen y que les ayuda a desenvolverse en los ámbitos de la vida: personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias nos hayamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues la sociedad es la que da sentido y legitima cuales son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”. Dentro de este grupo de competencias tenemos:

- Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de nuestra personalidad, nuestra capacidad lectora, redacción, aritmética, matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes Analíticas: se refiere a pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y analizar elementos visuales y otro tipo de

información, saber aprender y razonar, es decir todo lo referente a usar la inteligencia.

- Cualidades personales: Características individuales como la autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, autogestión personal, integralidad y honestidad.

Competencias Genéricas: Son aquellas que involucran diversos factores, y las cuales tienen su base común a varias profesiones u ocupaciones y se refiere a las situaciones concretas de en la práctica profesional que requieren respuestas complejas. Entre estas competencias podemos mencionar:

- Gestión de recursos: se refiere a la distribución, uso y auto control del tiempo, dinero, materiales, equipo y personal.
- Relaciones interpersonales: habilidades de relacionarse con otras personas para lograr algo específico, como trabajo en equipo, enseñar a otros servicio a los demás, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- Gestión de información: Es buscar la disciplina para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información.

Según de Benavidez (2002) existen además otro tipo de competencias genéricas las cuales son:

- Liderazgo: Se refiere al transmitir y expresar habilidades a los demás, estar preparado para tomar y apoyar decisiones, habilidades para calcular riesgos y aconsejar en áreas inexpertas.
- Cooperación para trabajar en equipo: Es decir involucrar a otras personas en su área y en sus ideas, mantener informados a los demás, hacer uso de servicios de apoyo disponibles, utilizar las habilidades de los miembros del equipo, estar abierto a ideas y sugerencias.
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista: Escuchar los puntos de vista de otros, tener en cuenta las necesidades de otros, demostrar empatía en comunicaciones orales y escritas, estar consciente de las expectativas de las demás personas.

- Orientación a conseguir objetivos a largo plazo: Mantenerse dentro de un plan, sacrificar el presente por el futuro, luchar contra el tiempo cuando las condiciones son desfavorables.
- Se enfoca en conseguir resultados: es decir proponer soluciones en un marco de tiempo, y crear y/o adaptar procedimientos para asegurar resultados en los procesos que se presentan, superar inconvenientes personales para asegurarse que los problemas sean resueltos, anticiparse ideales, proponerse retos, luchar por conseguir nuevos negocios, ubicar objetivos personales, reconocer lugares para enriquecimiento personal, adquirir nuevas habilidades y aceptar nuevos retos.
- Razonamientos para encontrar alternativas: Las personas pueden generar opciones y evaluarlas teniendo en cuenta los aspectos negativos o positivos de su uso, anticipar necesidades de recurso, anticipar los efectos de las opciones en otras personas y demostrar sentido común e iniciativa.
- Organización para trabajar productivamente: las personas pueden identificar prioridades, organizar actividades antes de un plazo límite, identificar y/o organizar los elementos los elementos de una o varias tareas, anticipar recursos necesarios, ubicar los recursos para las tareas, establecer objetivos para el personal manejo de su propio tiempo y el de los demás.
- Astucia para tener un entendimiento claro: es decir que las personas pueden tener visión panorámica de los asuntos, recoger información continuamente, relacionar la información que obtienen, llegar al punto central de los problemas, identificar las líneas más productivas de una investigación, analizar todas las variables que afectan un asunto, adaptar su pensamiento a la luz de nueva información, tolerar y manejar ideas o información conflictiva y/o ambigua.
- Amplitud de conocimientos para estar bien informados: es decir que las personas pueden desarrollar y mantener canales de comunicación dentro y fuera de la organización y utilizar tecnologías para ganar información.

Competencias Específicas: Propias de una determinada profesión u ocupación. Tienen un alto grado de especialización así como procesos educativos

específicos. Son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución; se relaciona con la disciplina, son propias de cada profesión, permiten la compatibilidad entre los diferentes programas de una disciplina y la definición de cada profesión, son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridas a través de un programa educativo.

Algunas de ellas pueden ser:

- Asumir con ética su práctica profesional.
- Se comunica eficazmente en los idiomas inglesas dentro de su ámbito laboral.
- Maneja aspectos básicos de las tecnologías de información y la comunicación.
- Elabora presupuestos operacionales y proyecciones de ventas.
- Maneja herramientas para resolver problemas y conflictos.

### **3.4 Factores que determinan la formación de competencias:**

Existen ciertos factores de tipo sociocultural los cuales tienen inmersos lo educativo como lo ambiental y esto viene a formar una estrecha relación con los factores psicológicos. Estos en conjunto contribuyen positiva o negativamente en la adquisición de competencias. Algunos de ellos se detallan a continuación:

#### **3.4.1 Factores Psicológicos.**

##### **Motivación:**

La palabra motivación viene del latín motum que significa mover y fue introducido por James Mill. Motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar ciertas actividades e influye en la manera en como las realizan. Ayuda a la vez a poder llevar a cabo cosas que tal vez no tenían pensado hacer y que gracias al apoyo de las personas que lo rodean, ahora pueden realizarse. La motivación es el impulso que encausa a las personas a la búsqueda y consecución de las competencias que le permitirán desarrollarse en un ámbito específico, lo cual trae como consecuencia la satisfacción o insatisfacción en el logro de una meta.

Un trabajador al que le gusta su trabajo puede acabar desmotivado por falta de reconocimiento de su trabajo, por falta de comunicación interna, por falta de

organización interna, por tener unos superiores que no le atienden, por carga de trabajo, por falta de recursos y por no tener una progresión profesional acorde al trabajo efectuado.

**Personalidad:** Sus componentes son el temperamento y el carácter. La personalidad es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás. La personalidad se convierte en una causa debido a que cada persona según sus diferencias individuales adquiere o no las habilidades y destrezas necesarias para el aprendizaje de una competencia.

**Autoestima:** La autoestima es la capacidad que tiene cada persona de quererse a sí mismo, es decir de valorarse como persona y esta misma tiene gran influencia en la motivación. El tener una autoestima saludable permite la búsqueda o la consecución de los componentes adecuados para el desarrollo y fortalecimiento de una competencia y de esta manera obtener la satisfacción personal.

**Inteligencia:** La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar y elaborar información y en conjunto utilizarla para resolver problemas; lógico que esto también lo puede hacer un animal o una computadora, pero la diferencia es que el ser humano puede seguir aprendiendo y puede desarrollar la habilidad para iniciar, dirigir y controlar operaciones mentales, por decir un ejemplo. Además de que la inteligencia se puede ir adquiriendo con el paso de la vida, se debe tener una dotación genética. La inteligencia que desarrolla el ser humano es una de las causas fundamentales que dan surgimiento a las competencias debido a que si un ser humano está consciente de lo que quiere, busca, o desea para su propia autorrealización y para cumplir con el perfil profesional por el cual haya optado en su formación académica, buscará integrar y potenciar cada uno de los elementos de las competencias a modo que pueda desarrollar cada una de ellas según el perfil que deba cumplir a nivel profesional.

**Aptitudes.** Se refiere a las características psicológicas que permiten pronosticar diferencias interindividuales de las situaciones futuras de aprendizaje. Abarca tanto las capacidades cognitivas como las características emocionales y de la personalidad. De esta forma, la aptitud está vinculada con la inteligencia y como las habilidades innatas y adquiridas tras un proceso de aprendizaje. Las aptitudes que poseen los seres humanos permiten desarrollar ciertas habilidades y destrezas para convertir una predisposición en una competencia.

**Actitudes:** En este sentido, puede considerarse la actitud como cierta motivación social –de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Eiser define la actitud de la siguiente forma: Predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

La actitud es una causa que puede generar un aprendizaje adecuado o inadecuado de una competencia, la cual es determinante para el éxito personal y profesional, ya que una de las características individuales convierte a las competencias en algo particularmente diferente de una persona a otra.

**Habilidades para interiorizar** Es la capacidad para interiorizar y apropiarse de ciertos conocimientos y experiencia para convertirlos en competencias que nos permitan un desempeño personal y laboral adecuado y acorde a nuestras necesidades y objetivos.

**Habilidades Sociales:** Cuando se habla de habilidades decimos que una persona es capaz de ejecutar una conducta, si hablamos de habilidades sociales decimos que la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de destrucción o aniquilación. La acción de la persona se determina en una o varias conductas interpersonales relacionadas entre sí (intercambio), siendo la conducta empleada un medio para alcanzar una meta que intenta resolver el conflicto entre el yo y las circunstancias o viceversa. Si el resultado o la consecuencia de la conducta obtenida la conformidad del yo y de la circunstancia, entonces se ha resuelto favorablemente el conflicto. La interacción fundamenta la respuesta del otro en una combinación de la acción iniciada; de manera que la habilidad social no

termina sin la acción del otro, es decir, la habilidad social supone beneficios para ambos implicados. Podríamos decir que una conducta socialmente habilidosa o habilidades sociales es una capacidad inherente al hombre donde ejecuta una conducta social de intercambio con resultados favorables para ambos implicados. Los factores antes mencionados permiten o no la formación de competencias a nivel profesional, y esto determina si las personas pueden o no interiorizar y exteriorizar las competencias adquiridas a lo largo de la vida y formación académica.

### **3.4.2 Factores Sociales:**

Condiciones económicas: La serie de carencias económicas, materiales en condiciones de pobreza repercute en términos generales en una baja calidad de vida y sitúa en desventaja frente a otros sectores sociales por el hecho de no tener acceso a instituciones que fomenten y desarrollen diferentes competencias.

Exclusión social e inclusión social: La pobreza, la etnia, la religión, la discapacidad o el sexo o la pertenencia a un grupo minoritario pueden limitar el acceso a la adquisición de competencias por pertenecer a estos grupos. Por el contrario si una persona es insertada un grupo que promueva y desarrolle competencias específicas y/o generales creara precisamente ese conjunto de aptitudes, conocimientos, experiencias y actitudes necesarias para desempeñarse efectivamente, contribuyendo así a su desarrollo.

### **3.5 Efectos de la formación de competencias.**

Los efectos de la formación de competencias pueden ser positivos o negativos. Aquí se hablará de los positivos pues son el resultado de la combinación de múltiples factores que permiten un desarrollo adecuado:

**3.5.1 Autoestima adecuada:** una persona con una buena autoestima no se compara, no envidia, no se justifica por todo lo que hace y no necesita competir con nadie más, pues es una persona segura de sí misma, de sus decisiones y lo cual da como resultado un excelente trabajador, subalterno y/o compañero de trabajo.

**3.5.2 Actitud positiva:** si se desarrollan las competencias adecuadamente, se puede tener una actitud positiva ante cualquier situación de la vida personal y

laboral; es decir ver negativa o positivamente una situación depende de la actitud que se halla formado, a su vez se puede decir que, también la actitud puede determinar aspectos como la capacidad de aprendizaje así como la adaptación al cambio.

**3.5.3 Asertividad:** Es una cualidad que debemos tener todos los seres humanos. Ser asertivo es: actuar y decir lo que se piensa, en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad, esto contribuye a evitar conflictos ya sean de tipo personal y/o laboral. Una persona asertiva resuelve los conflictos y sabe actuar de la mejor manera en cualquier situación de la vida.

**3.5.4 Seguridad en sí mismo:** Cuando hemos aprendido adecuadamente y contamos con las competencias idóneas que un empleo requiere, nos inunda la sensación de seguridad en sí mismos, lo cual conlleva a un desempeño positivo en nuestro quehacer personal y/o laboral.

**3.5.5 Éxito en el área laboral:** El éxito laboral no es más que el reflejo de la puesta en marcha del aprendizaje y la formación de una serie de competencias que contribuyen a su vez a un desempeño adecuado y por ende nos encaminan a los ascensos y promociones internas dentro de una empresa.

### **3.6 Consecuencias que derivan de la formación de competencias.**

Durante todo el proceso de formación de competencias, se encuentran tanto con facilidades como adversidades en el ámbito académico, social, familiar, personal e incluso laboral, todo esto permite que finalmente se formen o no competencias, tenemos por tanto consecuencias positivas y negativas derivadas de este proceso.

#### **3.6.1 Consecuencias Positivas.**

- Satisfacción personal.
- Éxito laboral.
- Desarrollo profesional.
- Empleo satisfactorio y digno.
- Situación económica estable.
- Vida saludable.



### **3.6.2 Consecuencias Negativas.**

- Insatisfacción personal.
- Fracaso laboral.
- Estancamiento profesional.
- Desempleo.
- Dificultades económicas.
- Enfermedades producidas por estrés e insatisfacción.

Luego de haber visto los conceptos, orígenes, elementos, componentes, clasificación efectos y consecuencias de las competencias es importante mencionar que para detectar las competencias generales en gestores de empleo deben existir no solo esos conocimientos sino también un proceso que oriente la estructuración de un diagnóstico. Precisamente eso es lo que a continuación se estudiara en esta parte del marco teórico comenzando por datos esenciales como la explicación de la DNC, su importancia, cuando realizarla y el proceso que se ha de seguir. Todo ello para dar fundamento a la estructuración diagnóstica de necesidades de capacitación.

### **3.7 ¿Qué es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)?**

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

#### **3.7.1 ¿Importancia de la Determinación de Necesidades Capacitación?**

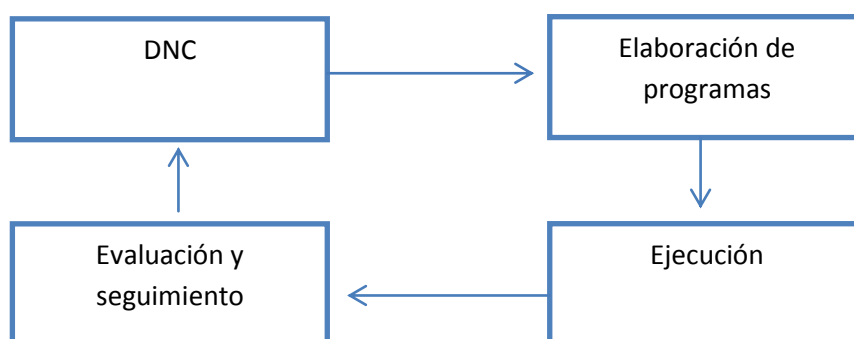
La Determinación de necesidades de capacitación proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.

La DNC propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

La DNC Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa o institución y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

En la determinación de necesidades se generan los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones mediante seguimiento de los índices de producción, quejas, desperdicios, etc.

El sistema de capacitación y desarrollo considera genéricamente cuatro etapas o subsistemas según puede observarse en la figura.



El sistema de capacitación y desarrollo considera genéricamente cuatro etapas o subsistemas. El punto de partida es el subsistema de determinación de necesidades, cuyos productos o resultados (informe de DNC) sirven de insumos al subsistema de planeación y dar paso a la ejecución y después el subsistema de seguimiento se ingresan como insumos al subsistema inicial y sirven de criterio de comparación con las necesidades investigadas originalmente. Si el sistema cumplió su misión las necesidades, y correlativamente la problemática asociada con estas, debieron desaparecer o disminuir de modo importante; el proceso vuelve a reiniciarse con una nueva determinación de necesidades. Si por el contrario, se encuentra como resultado del seguimiento que las necesidades no se han satisfecho con toda seguridad hubo fallas en uno o varios subsistemas. Como es lógico el sistema de capacitación nunca debe iniciarse en el segundo o tercer subsistema. Puesto que carecerá de todo vínculo

con las necesidades organizacionales y del personal y no tendrá punto de sustento.<sup>6</sup>

### **3.7.2 ¿Cuándo hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?**

Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas y deben lograr objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico.

Cada empresa tiene diferentes necesidades de capacitación según el rubro y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. El problema es cómo detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva.

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal
- A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:
  - Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
  - Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
  - Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>6</sup>Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, 4ª Edición 1998, Importancia de la Determinación de necesidades de capacitación Pág. # 44.

### 1.7.3 Niveles de Necesidades de Capacitación:

<b>DNC</b>	
1. Necesidades de nivel organizacional	Referidas a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cuál o cuáles funciones de la organización se requiere capacitación.
2. Necesidades de nivel ocupacional u operacional	Las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un puesto y ocupación específica.  Son las diferencias particulares que presenta un trabajador con respecto a la descripción de su puesto.
3. Necesidades de nivel individual o humano.	

La selección del nivel donde se detectarán las necesidades se realizará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y estrategias.

Dentro de los niveles anteriormente mencionados, existen diferentes tipos de necesidades que se verán en el siguiente apartado.

### 3.8 Tipos de necesidades de capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación y desarrollo debidamente cimentados en una determinación sistemática de necesidades, permitirán no solo que las organizaciones resuelvan algunas de sus fallas actuales más severas, si no que prevean sus problemática futura.

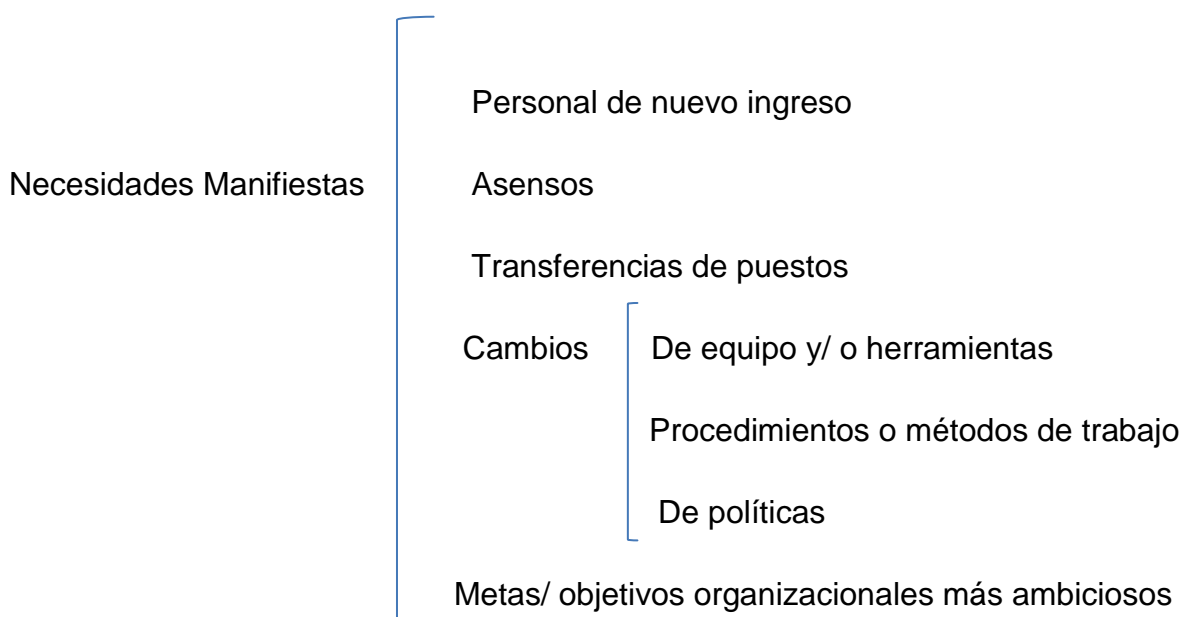
Tipos de Necesidades:

- |                        |   |  |   |
|------------------------|---|--|---|
| 1. Mendoza             | { | Manifiestas y encubiertas                      | } |
| 2. Boydell             | { | Organizacionales Ocupaciones e<br>individuales | } |
| 3. Donaldson y Scanell | { | Macro necesidades y Micro necesidades          | } |
|                        | { | Inmediatas y Mediatas                          | } |

#### 4. Mendoza

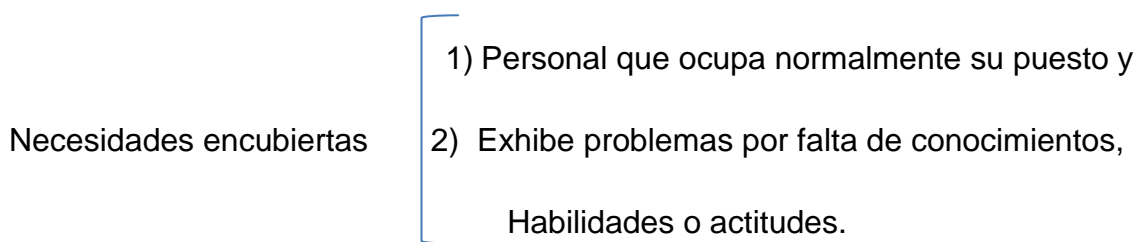
La primera clasificación fue descrita por el autor hace más de 27 años (1971). Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; Es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupara un puesto de nueva creación, los cambios de equipo, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación o metas más ambiciosas representan necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o algún otro método deberá impartirse antes de que el personal involucrado ocupe su nuevo puesto o de que se establezcan los cambios.



Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuara indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominaran correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente.

Las necesidades encubiertas se enfrentan comúnmente resistencia de trabajadores y empleados como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que de la de tipo manifiesto.<sup>7</sup>



Tom H. Boydell introdujo la segunda clasificación: Necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales. Le agregaremos una categoría más: Departamentales.

La necesidad de carácter organizacional se da según Boydell cuando "...estamos hablando de debilidades generales...". En este caso está implicada una parte importante de la organización. El cambio de equipo, por ejemplo del sistema de cómputo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de las políticas, o el establecimiento de un programa de servicio al cliente son ejemplos de este tipo de necesidades. Las departamentales son las que afecta un área importante de la organización, llámese división, gerencia, departamento o sección. Las necesidades ocupaciones son las que se refieren a un puesto en

---

<sup>7</sup>Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, 4ª Edición 1998, Tipos de Necesidades de Capacitación y desarrollo Pág. # 48

particular: Vendedor, mecánico de mantenimiento, supervisor de producción, proyectista.

Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto a cada trabajador o empleado.

La tercera clasificación, descrita por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada previamente: “una Micro necesidad de capacitación se da solo para una persona o para una población muy pequeña. Las macro necesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macro necesidad de capacitación”.

Finalmente, las necesidades inmediatas son aquellas que deben atenderse de manera urgente o a corto plazo, en tanto que las mediatas se relacionan con los planes futuros de la organización. El ejemplo típico de necesidades mediatas se refiere al desarrollo del personal, el cual incluye una buena dosis de acciones que abarcan varios años.

Estas clasificaciones tienen no solo valor teórico dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

### **3.8.1 Procedimiento para la determinación de necesidades manifiestas:**

En términos generales las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías según su extensión e independientemente del número de personas involucradas

- a) Referentes a algunos conocimientos informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto
- b) Relacionadas con solamente con algunas tareas del puesto
- c) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

El procedimiento que se ha de seguir consiste en las etapas que se reseñan a continuación:

- a) Obtenga descripción del puesto y de las características de los equipos, las herramientas o del procedimiento anteriores.
- b) Elabore una descripción muy detallada del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas o del procedimiento nuevo.
- c) Compararlos para definir las tareas con necesidades de capacitación. las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas. Teóricamente, parte de lo que el personal ya sabe será utilizado y lo que se hace por consiguiente, en esta etapa, es obtener la diferencia que es lo que se conoce.
- d) Especifique el personal y puestos implicados, así como las características de los sujetos con necesidades.
- e) Precisar fecha en que deben estar satisfechas las necesidades ya sea porque se efectuaran las transferencias o los asensos, se introducirán los cambios tecnológicos o entraran en vigor nuevas políticas.<sup>8</sup>

### **3.8.2 Procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas:**

Las necesidades de capacitación no previsibles son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su determinación. La razón de ello es muy simple dado que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes del personal, estilos del liderazgo, clima de la organización, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos, etc. En cuanto al procedimiento para detectar este tipo de necesidades, es preciso introducir un concepto de gran valor, que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en el que se inicia.

La duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas resultan completamente diferentes si se parte de la organización como un todo y si se

---

<sup>8</sup>Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, 4ª Edición 1998, Tipos de Necesidades de Capacitación y desarrollo Pág. # 48



investiga exhaustivamente, que si se toma nada más una situación crítica de la misma.

Así se sugiere diferenciar cuatro niveles de partida de la determinación de necesidades encubiertas:

- La organización completa
- Un área crítica
- Un puesto
- Una situación

Los procedimientos que se han de emplear así como el tipo de información que deba recabarse para cada caso difieren, y la complejidad del asunto aumentara en tanto se pase de la situación al puesto y del área críticas a la organización completa.

#### Primera etapa búsqueda de evidencias generales

Esta es indudablemente la parte de determinación en la que el especialista en capacitación suele enfrentar mayores problemas ya que la DNC comienza por la organización completa; la cantidad de hechos e informaciones que es posible recabar, así como la interpretación de los mismos suele ser abundante y poco clara. Sin embargo ya sea que se consideren muchos datos se pueden clasificar en cuatro categorías: de producción, de organización, de conducta de grupos de trabajo y de moral.

Donaldson y Scannell incluyen como primera etapa de la determinación de necesidades la exploración de varios indicadores (por ejemplo, operación, solicitudes de directivos) y a partir de ellos, la comparación del rendimiento actual con los estándares existentes; en caso de que estos no existan recomienda establecerlos.

La segunda fase de este procedimiento consiste en determinar la situación real, lo cual proporciona el segundo parámetro de comparación.

#### Segunda Etapa: Selección de áreas críticas:

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la organización. Estas pueden ser gerencias, direcciones, departamentos, secciones, oficinas.

El análisis que de las evidencias generales se efectuó, deberá proponer algunas hipótesis sobre origen de los problemas; la siguiente clasificación puede ser suficiente:

- Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- Otras causas organizacionales: Equipo obsoleto, descomposturas frecuentes de equipo falta de programación, supervisión inadecuada, etc.

Los criterios que se emplean para seleccionar áreas críticas son:

- Grado en que obstaculizan el logro de las metas organizacionales
- Monto de pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella)
- Amplitud de las necesidades de capacitación (macro necesidades) o importancia de las mismas
- Incapacidad para lograr las nuevas metas que se están planteando.

La cuantificación de estos criterios permitirá establecer la preferencia de las áreas. En principio el área más crítica será la primera en someterse a un análisis de mayor profundidad y así sucesivamente hasta concluir con todas las detectadas.

### Tercera etapa: Especificación de evidencias en el área crítica

Esta etapa se contempla como la continuación de las dos anteriores, o como el inicio de la investigación. Hay ocasiones en que, dado el conocimiento que se tiene de la problemática de la organización o porque simplemente así lo ha planteado la gerencia, se va directamente a un área específica, con lo cual las dos etapas anteriores no se realizan. No obstante en este último caso conviene recabar el punto de vista de la gerencia respecto a las razones por las que se ha considerado crítica un área determinada.

La labor del investigador en esta etapa consiste en precisar, lo mejor que sea posible, la magnitud de la problemática del área. Se puede echar mano, para ello de datos y factores similares a los ya señalados así como de entrevistas y observaciones.

Cuantificar en su justa dimensión las evidencias servirá, al definir con precisión las necesidades como apoyo para demostrar que la capacitación es necesaria y está relacionada con problemas importantes. De esta información se pasa a seleccionar los puestos preferentes del área investigada, que serán estudiados con detalle.

Los mismos criterios para señalar áreas críticas pueden ser útiles para seleccionar áreas preferentes. Es importante hacer destacar que la información que proporcionen los jefes del área resulta de valor para cubrir esta etapa.

#### Cuarta etapa: Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.

Aquí, como en la etapa anterior prosigue el procedimiento de la DNC o se inicia cuando, por alguna razón ya se ha escogido el puesto sujeto de investigación, La etapa consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo. Ello obedece a que es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas. Lo ideal es determinar las tareas que desconoce el personal, para lo cual se precisa conocer las labores del puesto.

#### Quinta etapa: selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.

En esta etapa continua el procedimiento o es el punto de partida para investigar alguna situación determinada crítica, por ejemplo de las quejas de falta de clientela, de seguridad industrial, de relaciones interpersonales, etc.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades capacitación es necesario considerar varios factores:

- El número de sujetos a investigar

- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial de su escolaridad.
- Los puestos que ocupan
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los conocimientos y habilidades del investigador
- Las características de las técnicas.

A partir de esta información se escogen, como mínimo, dos técnicas:

Una para investigar directamente al personal, y la otra para que su jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre necesidades de sus colaboradores.

#### Sexta etapa: Aplicación de técnicas de DNC.

En esta etapa cuando se recaba la información sobre las necesidades de capacitación, en términos que se señalaron previamente: tareas en las que existen deficiencias originadas por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican y nombres y características del personal con necesidades. Antes de aplicar dichos instrumentos ya sea cuestionario o verificación de listas o inventario de habilidades se sugiere revisar cuidadosamente el procedimiento de aplicación de las técnicas.

#### Séptima etapa: Análisis de información.

La parte medular del análisis de información consiste en comparar cuando se trabajó de esta manera, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados y ellos mismos. Cabría esperar algunas ligeras discrepancias entre dichas fuentes de información. La diferencia más común reside en el personal y sus jefes tienen una concepción distinta de cuáles son las necesidades de capacitación y de las causas que lo justifican.

El investigador debe estar atento y darle crédito a aquello que este apoyado por hechos asegurando de que no sean simples opiniones o comentarios infundados. Si la determinación de necesidades ha partido de un área crítica o puesto crítico la especificación de las evidencias es un buen punto de partida para no dejarse engañar. Además de las necesidades de capacitación existen por lo menos tres

grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los recursos humanos y ser causa de fallas: Problemas organizaciones, falta de aptitudes del personal (el trabajador no puede) y / o falta de motivación

#### Octava etapa: Elaboración del informe de DNC.

La última etapa de la determinación de necesidades de capacitación es común a las de tipo manifiesto como a las encubiertas. El informe es importante porque:

- 1) Describe la situación tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinado.
- 2) Facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos de la compañía, así como de los procedimientos seguidos
- 3) Incluye el conjunto de datos (deficiencias, justificación, etc.) que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- 4) Proporcionar los antecedentes indispensables para seleccionar y /o elaborar los métodos de capacitación

Como todos los informes técnicos este deberá ser claro, preciso y tener buena organización. El informe es la culminación de una labor un tanto difícil y delicada, que podrá concluir, en caso de ser aceptado, a una serie de decisiones –no solo sobre capacitación y desarrollo; de ahí que no deban escatimarse esfuerzos por presentar informaciones objetivas, sólidamente cimentadas.

Nunca se insistirá de manera suficiente en el valor que tiene para la DNC apoyarse en hechos (preferentemente cuantificables) y diferenciar con toda nitidez, las suposiciones, las opiniones y las sugerencias, de los datos.<sup>9</sup>

A partir de los informes se avanza a otra etapa del proceso de capacitación en la que se decide de qué manera se van a enfrentar las necesidades detectadas lo cual implica necesariamente la consideración de recursos internos y externos.

Como ya se ha visto la DNC puede operar desde toda la organización pasando por áreas críticas, puestos y situaciones esto dependiendo de que sea lo que se busca detectar y luego emitir un diagnóstico. Como anteriormente se estudió en

---

<sup>9</sup>Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, 4ª Edición 1998, Procedimientos para determinar necesidades de capacitación y desarrollo Pág. # 61 a 80

el sistema de capacitación posterior a la DNC se elabora un programa y seguidamente la ejecución del mismo. A continuación se estudia lo referente a la capacitación que es la medida de respuesta a las necesidades que se encuentran y es un proceso educacional en beneficio de los trabajadores para desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en ellos que les ayuden a mejorar en su labor de trabajo.

### **3.8.3 ¿Qué es un programa de capacitación?**

Para entender y tener claro un panorama de que es un programa este término proviene del latín del termino griego programa que significa “aviso público” y este del verbo prographein que significa “anunciar por escrito”. Partiendo de esto un programa de capacitación no es más que el conjunto de principios para mejorar las competencias, actitudes, comportamientos, conocimientos, etc. en áreas específicas o genéricas para mejorar el ámbito de trabajo donde se desenvuelve un trabajador y desarrollarle a el mismo y por ende la imagen de la organización orientados a cumplir ciertos objetivos y metas que una organización tenga trazado para ello.

Dentro del sistema de capacitación se encuentra desde un inicio la DNC que fue vista anteriormente, luego de ello se pasa por un programa de capacitación como respuesta a ciertas necesidades encontradas y posteriormente la implementación del programa que es la capacitación propiamente dicha dirigida hacia los colaboradores, a continuación se explica detalladamente en que consiste:

### **3.8.4 ¿Qué es capacitación?:**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica las actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos la capacitación implica por un lado una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y /o por

otro lado un conjunto de métodos y técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades. También se puede definir la Capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo o que de momento realiza el trabajador<sup>10</sup>

### **3.8.5 Objetivos que persigue la capacitación:**

- 1). Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización para incrementar su rendimiento y desempeño que se verá reflejado en la productividad.
- 2). Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, que permita mejorar su nivel de vida.
- 3). Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están: crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.

### **3.8.6 Importancia de la capacitación**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo.

Por su parte Bohlander, Snell y Sherman (2001) definen capacitación como “la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros”, mencionan que existe una diferencia entre capacitación y desarrollo, ya que la capacitación se refiere a cuestiones de desempeño de corto plazo y desarrollo a largo plazo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las Instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar

---

<sup>10</sup>Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, 4ª Edición 1998, Conceptos de adiestramiento , capacitación y desarrollo Pág. # 27

sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Al mismo tiempo, la ignorancia, es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene al hombre en una ceguera que lo aleja del ámbito social y del campo del conocimiento.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos que a la vez redundan en beneficios para la empresa.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal suerte que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria, también permite a la organización contar con personal altamente preparado, elevando la calidad en el trabajo que realiza, y promueve que dicha organización sea cada vez más productiva y competitiva.

En el sector social contribuye a mejorar las condiciones de participación social y económica, es una herramienta para promover y fortalecer la empleabilidad e inserción laboral, abre paso a oportunidades de desarrollar trabajos por cuenta propia (autoempleo) y la creación de microempresas.

### **3.8.7 Ventajas y beneficios de la capacitación**

La capacitación, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.



<b>VENTAJAS</b>	
<b>Productividad:</b>	La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus actividades laborales actuales.
<b>Calidad:</b>	Los Programas de Capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de las fuerzas de trabajo.
<b>Planeación de los Recursos Humanos:</b>	Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizado a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
<b>Prevención de la obsolescencia:</b>	La obsolescencia del trabajador puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

<b>BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJADOR:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia laboral.</li> <li>• Ayuda al individuo en la solución de problemas y toma de decisiones.</li> <li>• Aumenta la confianza y el desarrollo personal.</li> <li>• Mejora las aptitudes y forja líderes.</li> <li>• Sube el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>• Permite el logro de metas individuales.</li> <li>• Aumenta la eficiencia y habilidades del trabajador.</li> <li>• Fomenta la iniciativa de innovación para la eficiencia en el trabajo.</li> <li>• Adquiere conocimientos para toda su vida laboral.</li> </ul>

<b>BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.</li> <li>• Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.</li> <li>• Eleva la moral de la fuerza de trabajo.</li> <li>• Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.</li> <li>• Crea mejor imagen Organizacional.</li> <li>• Mejora las relaciones entre empresa y empleado.</li> <li>• Se promueve la comunicación en toda la Organización.</li> <li>• Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.</li> <li>• Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</li> <li>• Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.</li> <li>• Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</li> <li>• Incrementa la eficacia, productividad y calidad del trabajo.</li> <li>• Ayuda a mantener bajos los costos.</li> <li>• Elimina los costos de recurrir a consultores externos.</li> </ul>

- Facilita los cambios e innovación laboral.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- Impide equipo en desuso.
- Reduce el índice de accidentes, desperdicios, demoras y re trabajos.

Como se ha visto la capacitación es importante y de beneficio para las empresas y al trabajador esto contribuye a mejorar la calidad y productividad de quienes llevan a cabo sus labores de trabajo.

En un proyecto que busca fortalecer las competencias de gestores de empleo no solo es necesario conocer teoría de competencias, DNC y/o conocer sobre capacitación también se debe incluir información sobre la gestión activa de empleo que son las actividades llevadas a cabo por los gestores de empleo y conocer el perfil sus funciones y requisitos para tener un panorama más completo. A continuación se describen algunas de las actividades realizadas por el gestor de empleo:

### **3.9 Descripción de la gestión activa de empleo.**

Los servicios públicos de intermediación de empleo nacen con la intención de realizar acciones de intermediación de empleo; es decir, facilitar y organizar el contacto entre ofertantes y demandantes, con lo cual se contribuye también a mejorar la dinámica de los mercados de trabajo como una de las medidas para reducir el desempleo.

Estos no sólo deben restringir su actividad a la intermediación, sino que deben asumir otras funciones como lo es la implementación de programas de orientación ocupacional y de capacitación, con objeto de mejorar el perfil profesional y competencias básicas de personas desempleadas o subempleadas. Por otra parte, los servicios públicos de intermediación de empleo se constituyen en observatorios privilegiados para la recogida y análisis de información del mercado laboral, aportando elementos para la planificación y formulación de políticas activas de empleo y de formación profesional y ocupacional.

### **3.9.1 Proceso básico de la intermediación laboral en oficinas de Bolsas de Empleo del MINTRAB**

Las oficinas de intermediación: Registran y clasifican la información sobre el perfil ocupacional de quienes ofrecen sus servicios para vincularse al empleo, así como la información sobre el personal requerido por los y las empleadores/as para cubrir sus necesidades de fuerza laboral.

Comparan los perfiles ocupacionales de los oferentes con las necesidades laborales de los empresarios y facilita el contacto entre unos y otros.

Ofrecen orientación ocupacional y posibilidades de capacitación a quienes presentan deficiencias para vincularse al empleo, así como a las empresas que manifiesten necesidad de mejorar sus procesos productivos a través de la capacitación del personal interno <sup>11</sup>

Alcance.

Intermediación laboral tanto para casos en los que las empresas solicitan empleados como aquellos en que los candidatos solicitan un empleo. Aplica para todas las oficinas de empleo en el país

Demandantes.

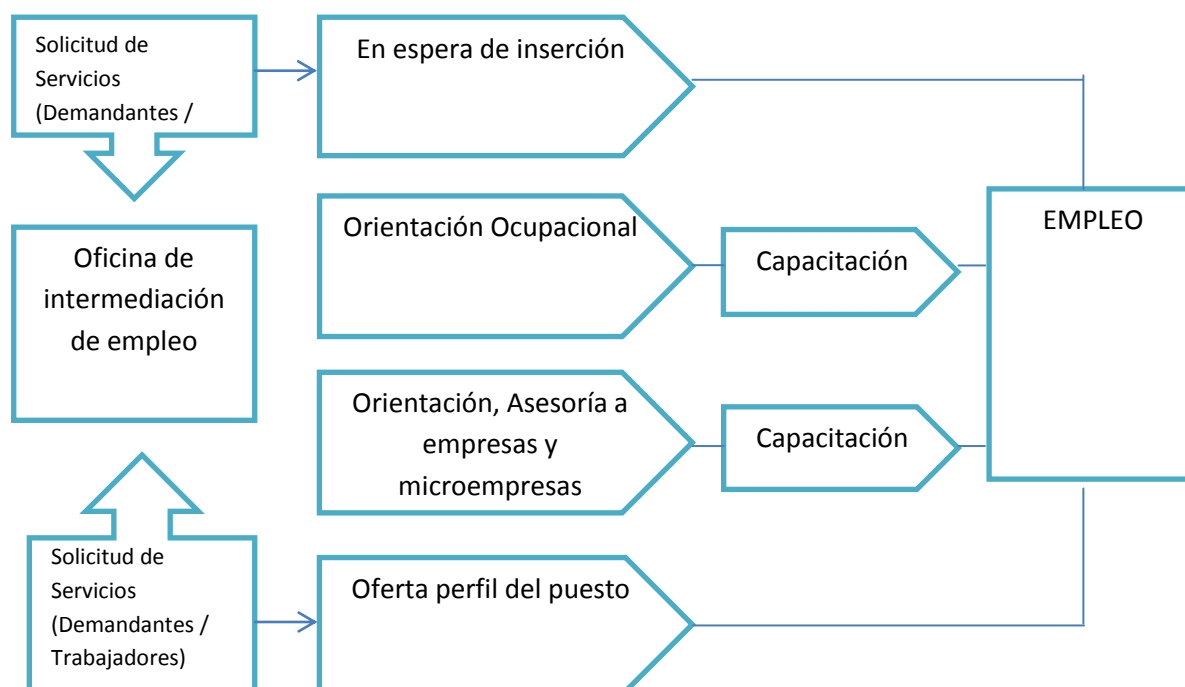
Hombres y mujeres que quieren optar a su primer empleo, que se encuentren en situación de desempleo de largo y corto tiempo, que deseen mejorar su situación laboral y /o condiciones de trabajo, así como personas en el rango del sector vulnerable, sean estas personas adultas mayores o que posean discapacidad física o mental que no las imposibilite para la realización de alguna actividad lucrativa; y a personas menores de edad.

También se reconocen como demandantes a aquellas personas empleadas que desean mejorar su situación salarial y / o condiciones de trabajo.

---

<sup>11</sup>Manual de Gestión de Empleo, Descripción de la Gestión Activa de Empleo, Pág. # 13.

## Esquema de las funciones de las Oficinas de Intermediación de Empleo.



### 3.9.2 Procedimiento de la toma de oferta.

- 1) Recepción de solicitud de empresa.
- 2) Verificación de inscripción de empresa.
- 3) Distribución de oferta entre gestores de empleo
- 4) Registro de la oferta en el Sistema de intermediación de empleo
- 5) Selección de candidatos. En caso de que en la base de datos no se encuentren los candidatos que se cumplan con el perfil requerido se continúa en el paso 6, caso contrario se procede con el caso 7.
- 6) Publicación de la oferta en cartelera
- 7) Periodo de selección de candidatos (as). Donde se da la verificación de las competencias.
- 8) Envío de candidatos (as). Contacto con las personas seleccionadas para ser enviadas a entrevistas.
- 9) Evaluación de las condiciones de la oferta de empleo por parte del demandante.

10) Emisión de la carta de envío de candidatos. Cuando se cuenta con un número apropiado de candidatos para las vacantes disponibles, el gestor de empleo procede a emitir la carta de envío a la empresa, la cual es emitida en forma automática por el Sistema de intermediación de empleo. Se entrega la nota cerrada a cada candidato (a) para que la presente en la empresa al momento de asistir a la entrevista establecida y participar del proceso de selección implementado por la empresa.

11) Inicio del proceso de selección

12) Seguimiento al proceso de candidatos(as) enviados (as). Se solicita a las empresas informar de las contrataciones efectuadas o causales de rechazo. Siendo responsabilidad del gestor (a) de empleo comunicarse con la empresa.

13) Registro de contratación en el sistema de intermediación de empleo.

### **3.9.3 Inscripción de buscadores o demandantes de empleo**

1) Presentación de demandante en oficina de gestión de empleo

2) Verificación de conocimiento de servicio de la intermediación laboral

3) Explicación de los servicios de intermediación de empleo

4) Inscripción del demandante

5) Verificación o actualización de información

6) Entrevista a profundidad para obtener información detallada de las competencias y habilidades de las personas que demandan empleo para ocupar el puesto de trabajo identificado ofreciendo a las empresas sobre la idoneidad de los candidatos.

7) Identificación de las condiciones de la vacante

8) Emisión de carta de envío a cada candidatos a nota cerrada para que la envíe a la empresa establecida y participe del proceso de selección.

9) Inicio del proceso de selección

10) Seguimiento al proceso de candidatos (as) enviados (as)

### **3.9.4 Orientación laboral de demandantes de empleo**

Su objetivo es determinar las necesidades de desarrollar Seminarios Talleres o Charlas dirigidas a trabajadores y trabajadoras sobre las técnicas de búsqueda de empleo y referirles a Cursos de Formación Profesional (gestión con INSAFORP y otros) a fin de incrementar la opción de emplearse a corto o mediano plazo.

Pasos:

- 1) Información general sobre el proceso de intermediación de empleo
- 2) Orientación ocupacional que implica hacer compatibles las calificaciones de las personas que buscan empleo con las vacantes si se analizan en detalle y con antelación las aptitudes y los requisitos de esas personas y la estrategia de búsqueda de empleo.
- 3) Orientación emprendedora (para el fortalecimiento de las capacidades, individuales y colectivas a fin de crear nuevas empresas u organizaciones económicas y sociales.
- 4) Competencias Socio laborales: Para obtener éxito en un empleo no solo es importante tener los conocimientos y experiencia en la realización de actividades productivas, sino también la forma en que las mismas son llevadas a cabo. Las actitudes de las personas son cada vez más valoradas en las empresas por el valor agregado y por la contribución a un clima e clima organizacional apropiado. A continuación 10 competencias socio laborales que son valoradas: Orientación a la excelencia, relaciones interpersonales, trabajo con otros, adaptabilidad, iniciativa, autocontrol, auto cuidado, autocrítica capacidad para perfeccionarse e integralidad.
- 5) Orientación vocacional
- 6) Búsqueda activa de empleo
- 7) Emisión de carta de envío de candidatos
- 8) Inicio del proceso de selección
- 9) Seguimiento al proceso de candidatos

### **3.9.5 Intermediación de empleo para sectores vulnerables.**

En el área de sectores vulnerables, se elabora un perfil funcional y se certifica la discapacidad del demandante de empleo; esta certificación puede ser emitida por

autoridades médicas del ISSS y del ISRI. Este sector también comprende a las personas adultas mayores, las cuales constituyen el mayor número de personas colocadas, no así las y los discapacitados. En estos dos sectores son pocas las empresas que ofertan empleos, pese a las disposiciones legales existentes para la inserción de estas personas. Las Ferias de Empleo son el mejor espacio que estas personas tienen para adherirse a un empleo.

Pasos:

- 1) Inscripción de la persona con discapacidad en el SIE
- 2) Verificación de Discapacidad de la persona demandante.
- 3) Solicitud de evaluación de discapacidad.
- 4) Envío de resultados a MINTRAB
- 5) Ingreso de información a SIE
- 6) Orientación para la búsqueda de empleo
- 7) Verificación para la existencia de vacantes
- 8) Información e las condiciones de la vacante.

### **3.9.6 Perfil del Coordinador de las Oficinas de Empleo**

- Directores-as o coordinadores as. El rol del director a o coordinador a de cualquiera de las oficinas de empleo requiere de una dosis importante de liderazgo, traducida en capacidades específicas que se resumen en el siguiente perfil:
- Estudios a nivel de licenciatura en cualquier especialidad de las ciencias económicas o sociales
- Preferiblemente con estudios de postgrado en dirección de empresas o administración pública.
- Capacidad para la toma de decisiones; capacidad de análisis de la información cuantitativa y cualitativa.
- Capacidad para la administración de personal.
- Capacidad para la estructuración de equipos de trabajo.
- Conocimientos y experiencia en el uso de herramientas informáticas y de internet.
- Capacidad de auto motivación para la consecución de resultados.

Las responsabilidades sugeridas para estos puestos son las siguientes:

- Organizar las actividades internas y externas de cada oficina de empleo para el cumplimiento de los objetivos institucionales
- Distribuir la carga de trabajo al interior de su respectiva oficina de empleo
- Liderar la programación de actividades de su respectiva oficina de empleo.
- Evaluar los resultados y rendimiento del personal de cada oficina de empleo
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros
- Autorizar los permisos del personal bajo su cargo
- Liderar los procesos de formulación y/o actualización del plan anual operativo
- Preparar informes periódicos sobre los resultados de la gestión de su respectiva oficina de empleo
- Representar al departamento de gestión de empleo ante las organizaciones públicas y privadas en su respectiva área geográfica de influencia.

### **3.9.7 Perfil de Gestores (as) de Empleo**

Se establece como aspecto general debido a la existencia de diferencias significativas entre las oficinas de empleo de todo el país, por lo cual en cada una de ellas, corresponderá a la persona que ocupe el cargo de director(a) o coordinador(a) la responsabilidad de asignar las tareas correspondientes al personal que integra su equipo de trabajo.

Las capacidades específicas establecidas para este perfil son las siguientes:

- Contar con altos niveles de empatía con las necesidades y situaciones personales de los y las buscadores (as) de empleo
- Mostrar soltura para la comunicación y síntesis de información
- Capacidad de tolerancia con las diferencias entre las personas
- Efectuar un trabajo ordenado y limpio
- Responsabilidad con las tareas designadas
- Amabilidad en las relaciones interpersonales
- Conocimientos y experiencia en el uso de herramientas informáticas y de internet
- Buena ortografía y redacción del idioma castellano.



- Creatividad y pro actividad

La responsabilidad sugerida para estos puestos son las siguientes

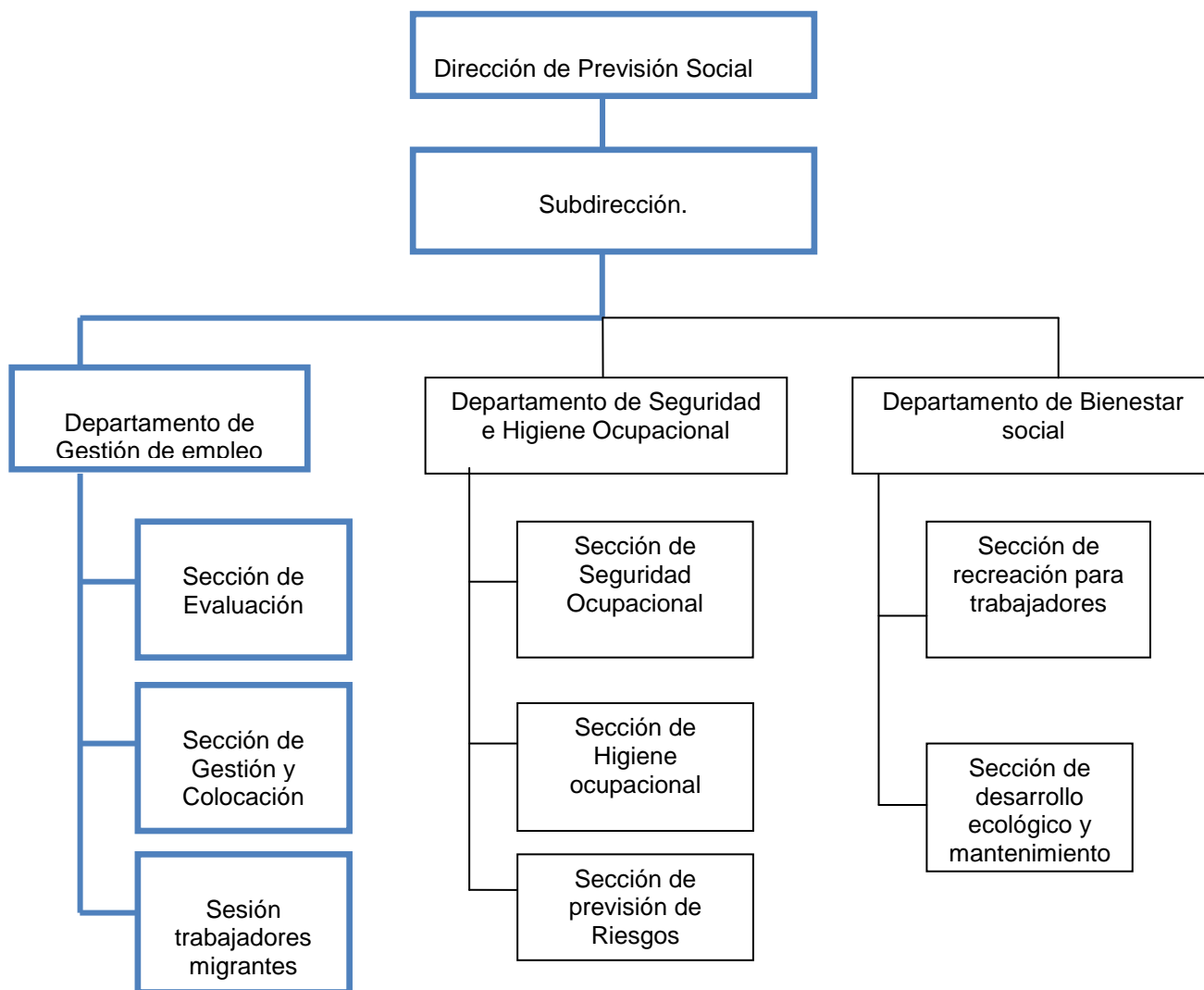
- Inscribir empleadores y ofertas de empleo
- Inscribir solicitantes de empleo
- Inscripción y atención a personas menores de edad, adultos mayores y personas con discapacidad
- Tramitar ofertas y solicitudes de empleo
- Publicar las ofertas y demandas de empleo
- Mantener actualizada la información de usuarios del servicio
- Elaborar informes y anuncios
- Coordinar con todas las personas y oficinas de la RED
- Participar activamente en las ferias de empleo y autoempleo
- Motivar a los usuarios potenciales para la utilización del sistema de intermediación
- Reclutar y seleccionar
- Seguimiento a la colocación y permanencia en los puestos de trabajo
- Promover y divulgar la oferta de formación y sus requerimientos básicos
- Asesorar a los y las buscadoras de empleo en las ocupaciones mas demandadas por el mercado laboral
- Prospección del mercado laboral
- Atención a proyectos especiales
- Informar a las entidades empleadoras de los perfiles ocupación<sup>12</sup>

### **3.9.8 Estructura Organizativa.**

Dirección de Previsión social: Esta Dirección dirige, coordina, supervisa y opera la función de la seguridad e higiene en el trabajo, la salud y medio de trabajo, los derechos de los menores trabajadores y otros grupos vulnerables contando con tres Departamentos: Gestión de Empleo, Bienestar Social y Seguridad Ocupacional.

---

<sup>12</sup> Perfil proveniente de Manual de Gestión de Empleo, Recursos Requeridos por las Oficinas de Empleo, Pág. # 105 a 107



### 3.9.9 Departamento de Gestión de Empleo:

El Departamento de Gestión de Empleo es una unidad integrante de la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y por tanto, sus actuaciones se encuentran regidas por las regulaciones propias de dicha institución.

Es la que integra el Sistema de Formación Profesional y el Empleo a partir de mecanismos permanentes de coordinación entre los principales actores sociales.

Los Servicios del Departamento de Empleo de Intermediación Laboral son gestión colocación, evaluación a los demandantes y trabajadores Migrantes en sus respectivas secciones.

#### 4.0.0 GLOSARIO

##### **Adaptabilidad.**

Se entiende como la capacidad de adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos, grupos y estilos de vida enmarcados bajo parámetros específicos. En esos términos, la propuesta es potenciar la flexibilidad y astucia (capacidad de desenvolverse satisfactoriamente en el ambiente social) de las personas en las empresas.

##### **Actores Locales:**

Personas o instituciones con capacidad para intervenir en el Mercado de Trabajo, ofreciendo servicios (capacitación, apoyo al autoempleo) o facilitando la relación con las empresas, trabajadores e instituciones.

##### **Aptitud o nivel de desempeño:**

Modo más o menos adecuado con que un Trabajador/a realiza las tareas que se le encomiendan.

**Adecuación al estrés:** El estrés es la respuesta automática y natural de nuestro cuerpo ante las situaciones que nos resultan amenazadoras o desafiantes. Nuestra vida y nuestro entorno, en constante cambio, nos exigen continuas adaptaciones; por tanto, cierta cantidad de estrés (activación) es necesaria. En general tendemos a creer que el estrés es consecuencia de circunstancias externas a nosotros, cuando en realidad entendemos que es un proceso de interacción entre los eventos del entorno y nuestras respuestas cognitivas, emocionales y físicas. La mejor manera de prevenir y hacer frente al estrés es reconocer cuándo aumentan nuestros niveles de tensión y ante qué estímulos o situaciones.

**Atención al usuario:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada.

**Autocontrol:**

Se acepta el autocontrol como la habilidad para ejercer un dominio y control de las emociones y sentimientos frente a situaciones que generan tensión, ansiedad y nerviosismo, y expresarlas adecuadamente.

**Auto cuidado:**

Se trata de potenciar la conciencia de mantener y buscar las mejores condiciones físicas y mentales en el desempeño de las tareas a través del cuidado personal y del respeto de las normas de seguridad en el trabajo.

**Autocrítica:**

Es la habilidad para examinar los propios actos u obras, evaluando críticamente el desempeño individual, reconociendo y expresando las fortalezas y debilidades, y aportando soluciones cuando corresponda.

**Autonomía e iniciativa:**

La autonomía y autocontrol aluden a la predisposición para emprender acciones y ejecutar un trabajo por sí solo, sin necesidad de supervisión permanente, mejorando resultados y tomando decisiones cuando sea oportuno. Planificación e iniciativa son dos elementos valorados.

**Boletín de Ofertas de Empleo:**

Listados con los resúmenes de las ofertas de empleo en las que se buscan candidatos/ as y las noticias sobre el empleo que se han detectado en la red de empleo. La finalidad de estos listados es difundirlos a la población a través de la red de colaboradores.

**Bolsa de solicitantes de empleo:**

Registro de personas que buscan empleo a través de las oficinas regionales y departamental del MINTRAB o por medio de las oficinas locales de gestión de empleo (OLGES).

**Comunicación:**

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

**Competencia profesional:**

Conjunto de cualidades que posee un trabajador/a y que determinan el éxito en el desempeño de una profesión u oficio. La competencia profesional es el resultado de cualidades profesionales y personales y se refiere a los conocimientos (qué es lo que el trabajador/a debe saber) las habilidades (que es lo que debe saber hacer) y las actitudes (con que disposición lo realiza).

**Capacitación vocacional:**

Acción formativa dirigida a que el participante aprenda los conocimientos y habilidades que se requieren para el ejercicio de determinada profesión.

**Creatividad:**

Es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción. Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio.

**Cumplimiento de metas:** Es un término que tiene su origen en vocablo latino cumplimiento y que hace mención a la acción y efecto cumplir o cumplirse. El verbo cumplir, por su parte, refiere a ejecutar algo; remediar a alguien y proveerle aquello que le falta; hacer algo que se debe; convenir; o ser el día.

**Currículo u hoja de vida:**

Es un documento que reúne los datos personales, la formación y experiencia, que elabora una persona que busca trabajo para su entrega a las empresas que pueden contratarlo/a.

**Delegación:**

Es la acción y efecto de delegar (dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras). Aquel que representa a otro se conoce como delegado: su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.

**Demandante de Empleo**

Persona que solicita ser enviada a ofertas de empleo ante el servicio de empleo.

**Difusión de Ofertas de Empleo:**

Procedimiento dirigido a encontrar candidatos/as para las ofertas de empleo que consta de varias modalidades: difusión de las ofertas entre la unidad que capta la oferta y las restantes que pueden colaborar, difusión de la oferta en la ventana de empleo, difusión a través de la red de colaboradores del Gestor/a de empleo en el municipio.

**Empleador:**

Empresa privada, institución pública o asociación no lucrativa con capacidad para contratar trabajadores (as).

**Empoderamiento:**

Se refiere al proceso por el cual las personas aumentan la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. Generalmente involucra el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades.

**Entrevista de selección.**

Proceso de intercambio de información entre un candidato/a a un puesto de trabajo y el responsable de la contratación, para evaluar si es la persona adecuada a las necesidades de la empresa y seleccionarla.

**Estrés:**

Es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.

**Formato de toma de oferta:**

Formulario impreso que sirve para entrevistar a un empleador y conocer: las características del empleo vacante para el que busca candidatos/as. Los requisitos que deben reunir las personas que pueden desempeñarlo. Las condiciones de trabajo ofertadas a la persona que se vaya a contratar.

**Gestor/a de empleo:**

Trabajador/a del Ministerio de Trabajo o de la Alcaldía u otra Institución responsable de los servicios de intermediación laboral.

**Imagen de la institución:**

Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

**Indiferente:**

Ha sido utilizada a nivel objetivo midiendo y analizando aquellos puntos de vista de los gestores (as) de empleo sobre la base y circunstancias en cuanto a la respuesta del sujeto si esta es muy escueta o simple o si se sale del contexto de la pregunta misma.

**Inventario de recursos de Capacitación.**

Apartado del directorio de empresas destinado a registrar información de los centros que ofrecen capacitación ocupacional en un territorio determinado.

**Intermediación laboral:**

Servicio dirigido a aceptar la oferta y la demanda de empleo, conociendo las vacantes que se producen en las empresas y encontrando a las personas adecuadas para desempeñarlas.

**Limitación de recursos:**

Impedimento, defecto o restricción que reduce las posibilidades o la amplitud de algo.

**Manejo de conflictos:**

Por prevención y manejo de conflictos se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

**Mercado de Trabajo:**

Conjunto de personas que trabajan o buscan trabajo (demanda de empleo) y de empresas que las emplean o pueden emplear (oferta de empleo) en un territorio determinado.

**OLGE:**

Oficina Local de Gestión de Empleo encargada de brindar el servicio de intermediación y ubicadas en un territorio específico del país.



**Oferta de empleo:**

Solicitud de trabajadores/as que plantea un empleador ante el servicio de empleo.

**Orientación a la excelencia:**

Se entiende como la preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia, realizando las actividades propias y anexas del trabajo. Los ejes que se desarrollan bajo el concepto de orientación a la excelencia, son: motivación al logro; cumplimiento de compromisos; cumplimiento de responsabilidades y tareas; conocimiento estándar de la empresa; respecto de las normas; perseverancia; y, discreción.

**Profesión u oficio:**

Conjunto de funciones y tareas que puede realizar una persona que requieren de unos conocimientos técnicos y habilidades relacionados entre sí.

**Pro actividad:**

Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

**Red de Contactos Personales.**

Conjunto de personas del entorno de un buscador de empleo (familiares, amigos, conocidos), que pueden ayudarle en su tarea de buscar trabajo.

**Reclutamiento de personal:**

Procedimiento para encontrar personas candidatas para una oferta de empleo, cuyas aptitudes se evaluarán antes de ser enviadas a la empresa.

**Referencias laborales:**

Información sobre jefes que un trabajador o trabajadora ha tenido en empleos anteriores que se incluye en el currículum u hoja de vida (nombre de la persona, cargo que ocupa, forma de contacto). Sirve para que las empresas que tienen nuestro currículum puedan solicitar información acerca de nuestro desempeño profesional.

**Relaciones interpersonales:**

Relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

**Red Municipal de Colaboradores del Gestor de Empleo:**

Conjunto de personas de una municipio que ayudan al gestor/a de empleo a que la información sobre las ofertas de empleo y la capacitación llegue a la población que no puede consultar la ventana de empleo por residir en cantones y caseríos. La red está formada principalmente por los líderes comunales.

**Selección de personal:**

Evaluación de las cualidades personales y profesionales de un candidato a un puesto de trabajo, para predecir si son adecuadas para desempeñar un empleo vacante.

**Trabajo con otros:**

Bajo este concepto la idea es desarrollar la capacidad de establecer relaciones de cooperación en el trabajo, a fin de cumplir con las metas propuestas. Dentro de las competencias específicas, se encuentra el compromiso y disposición a trabajar con el otro, manejo de conflictos, comunicación efectiva, asertividad, negociación y toma de decisiones, organización y distribución de tareas.

**Trabajo en equipo:**

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**Vacante:**

Puesto de trabajo de una empresa para el que aún no se ha encontrado un trabajador/a.

**Ventana de empleo:**

Panel ubicado en las oficinas regionales, departamentales y municipales del MINTRAB en el cual se colocan los anuncios de ofertas de empleo y noticias relacionadas con el empleo y la capacitación, para consulta directa por los posibles interesados.

**Verificación:**

Contacto con el o la empleadora que presentó una oferta de empleo, una vez enviados las o los candidatos, para comprobar si ha seleccionado alguno, las causas de no selección en su caso y si requiere el envío de más personas.

## **IV. HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **4.1 Hipótesis de investigación**

Nuestras hipótesis que se formularon son:

- La Hipótesis de investigación: “Es la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación en los gestores (as) de empleo de la zona central del Ministerio de Trabajo y Previsión Social necesario para la construcción de un programa de capacitación”
- Hipótesis Nula: En la implementación de un diagnóstico de necesidades de capacitación a los(as) gestores (as) de empleo no es necesario para la elaboración de un programa que permita la mejora de las competencias en la atención a los usuarios que demandan y ofrecen empleo en el Ministerio de Trabajo.

### **4.2 Definición de variables**

Contienen las características o particularidades cualitativas o cuantitativas que presentan las unidades de análisis, se pueden definir como: una característica, atributo, propiedad o cualidad que se puede manifestar o no en un individuo, grupo, sociedades y que puede darse en diferentes formas, grados, medidas o magnitudes en un momento determinado en un periodo estipulado continuo.

La variable independiente (VI): Representa las causas o condiciones del estudio, que no se puede manipular en el transcurso de un experimento para explicar sus efectos en la variable dependiente

VI: Las competencias generales en los gestores de empleo.

Variable dependiente (VD): Es la que refleja los resultados del estudio de investigación, en otras palabras, son los efectos o resultados que pueden depender de la modificación o manipulación que el investigador realice en un tratamiento experimental.

VD: El diagnostico de Necesidades de capacitación.

Variable interviniente (VI): Este concepto supone que las relaciones entre dos variables está medida por otra (u otras) que transportan los posibles efectos de la

primera. La importancia de este tipo de variables radica en que permite establecer indicadores de variabilidad.

VI: Ruido, calor, humedad, iluminación, ventilación, poco espacio.

### **4.3 Operacionalización de hipótesis**

Las hipótesis conceptuales se tienen que operacionalizar para trabajar con sus variables de cada una de ellas. Y se desglosarán por medio de un proceso de deducción lógica en indicadores, que representan específicamente a las personas que se incluyen en los instrumentos o de los indicadores se pueden derivar las preguntas que se utilizaran para recopilar la información de campo.

Para definir operacionalmente una variable se debe seleccionar la información que sea más precisa y que se adapte a su contexto. Existen tres criterios para ello:

- a) Adecuación al contexto. Los instrumentos fueron adecuados para su aplicación en el lugar de los hechos, aplicándose estos en las veintitrés bolsas de empleo.
- b) Confiabilidad. La aplicación de los instrumentos dio paso a su confiabilidad, tanto en prueba piloto como en la aplicación de campo, siendo su confiabilidad el noventa y nueve punto noventa y cinco por ciento, y su margen de error del cero punto cero cinco por ciento.
- c) Validez. Fue sometida su validez a dos jueces para su revisión, siendo uno de ellos el coordinador general del Departamento Nacional de Empleo y la otra persona del docente director asesor de tesis.

#### 4.4Diseño de investigación

Variables	Definición	Operacionalización
Variable independiente (VI): Las competencias generales de los (as) gestores de empleo	Son aquellas que involucran diversos factores (actitudes, habilidades conocimientos) y las cuales tienen su base común a varias profesiones u ocupaciones en la práctica profesional	La variable independiente se hará operativa mediante el uso de los siguientes instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de observación dirigida a gestores (as) de empleo del MINTRAB de la Zona Central.</li> <li>- Entrevista dirigido a los (as) Coordinadores (as) del MINTRAB de la zona central</li> <li>- Entrevista dirigida a Gestores (as) de empleo del MINTRAB en la zona central</li> </ul>
Variables dependientes (VD).El diagnostico de Necesidades de Capacitación	Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir con el logro de los objetivos de la misma	Para establecer un diagnóstico es necesario hacer <ul style="list-style-type: none"> <li>- la tabulación de los instrumentos y el análisis de los resultados</li> <li>- El diagnostico que dará paso a una propuesta de programa de Crecimiento Profesional encaminado a mejorar las competencias generales de los (as) de empleo</li> </ul>
Variables intervinientes: Pueden ser todas aquellas que puedan alterar los resultados o modificarlos (VI).	Supone que las relaciones entre dos variables está medida por otra (u otras) que transportan los posibles efectos de la primera.  Ruido Calor Iluminación Poco espacio Humedad	A través de la observación se puede identificar las variables intervinientes que pueden afectar o modificar el desarrollo de las competencias generales de los (as) gestores de empleo

## **V. METODOLOGIA.**

### **5.1 Tipo de estudio**

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, es decir cuando la exploración de la literatura revelo que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, sirve como antecedentes de los estudios descriptivos y explicativos. Por ello nuestro estudio encajó en este tipo de diseño.

**Nuestra método de investigación fue cualitativo**, dentro de las diversas técnicas de investigación cualitativa son enumeradas y se examina dos ellas a fondo: los grupos focales y el estudio de caso; para nuestra investigación nos centramos en los grupos focales

**El Grupo Focal es una de las técnicas para recopilar información de los métodos cualitativos de investigación.** Los grupos focales se caracterizan por estar constituidos por personas que poseen ciertas características en común que proveen datos o información de naturaleza cualitativa; en el caso particular todos los gestores de empleo desempeñaban una labor en común.

### **5.2 Población:**

- La población objeto de estudio comprendió 45 personas que fueron todos aquellos gestores (as) de empleo y coordinadores pertenecientes al Departamento Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo que se encontraban en la zona central.

### **5.3 Muestra:**

- Comprendió 42 gestores (as) de empleo que laboran a nivel de la zona central en el Departamento Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Y 3 coordinadores de zona, ( en general nuestra muestra fue toda la población)

#### **5.4 Tipo de muestreo:**

- No probabilístico ya que se tomó la población total y nuestra investigación iba encaminada a potenciar las competencias generales en los gestores de empleo y tiene que ver directamente con los objetivos del estudio, del enfoque y el alcance que como grupo investigador pretendíamos, ya que la muestra no fue tomada al azar ni de forma mecánica sino que ya estaba dada por las características propias de los sujetos objeto de la investigación.

#### **5.5 Técnicas:**

##### **5.5.1 La observación/ interpretación de lo observado:**

Con la observación se buscaba obtener información de primera mano, siendo más objetiva de cómo es el comportamiento de una persona en el lugar de los hechos, se dio una observación de tipo participativa en la que se pudo profundizar el estudio en las tareas cotidianas que desarrollaban los sujetos.

##### **5.5.2 Entrevista dirigida:**

Como técnica de recopilación de la información nos permitió recopilar información en el lugar de los hechos mediante opiniones de las personas objeto del estudio; esta técnica se utiliza para hacer un análisis de la problemática en estudio, ya que con ello se identifica y cuantifica la magnitud del fenómeno de investigación. Con el avance tecnológico este tipo de técnica es más fácil su aplicación, ya que se podía aplicar por correo electrónico. Con este tipo de técnica se hace el análisis de correlación y comprobación de hipótesis, su aplicación fue de campo.

#### **5.6 Instrumentos:**

##### **5.6.1 Guía de observación:**

El presente instrumento se dividió en ocho apartados que contenían desde: objetivo, datos generales, comportamiento, aspecto físico, medios de comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y condiciones ambientales y fue para uso exclusivo del investigador.



### **5.6.2 Entrevista dirigida a coordinadores de la zona central**

Para aplicar la técnica de la encuesta se utilizó la guía de entrevista estructurada y este se define como: el instrumento que contiene una serie de preguntas elaboradas cuidadosamente y que sean congruentes a la información de las variables o indicadores que correspondan a la problemática del estudio.

La entrevista dirigida a los coordinadores de las diferentes oficinas de empleo de la zona central contenía 15 ítems que exploraban las diferentes áreas de las competencias generales y perfil. La entrevista contenía cinco opciones de respuesta cerradas como lo son: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, además cada ítem con su correspondiente apartado de ¿por qué?

Generalmente se habla de dos tipos de preguntas en un cuestionario: preguntas cerradas y abiertas, ambas opciones contenían el instrumento y contenían dos o más categorías de respuestas, para obtener la información.

### **5.6.3 Entrevista dirigida a Gestores (as) de bolsas de empleo**

Esta entrevista fue dirigida a los gestores (as) de empleo de la zona central y contenía interrogantes siempre referidas a explorar el perfil y las competencias de estos colaboradores pidiendo su opinión acerca de las actividades que realizaban y como se desempeñaban. Este instrumento contenía 15 ítems y las respuestas a estos son de carácter cerrado contestando: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, además cada ítem con su correspondiente apartado de **por qué**.

## **5.7 Recursos:**

### **5.7.1 Humanos:**

- Equipo investigador (3)
- Asesor de tesis (1)
- Coordinador de tesis (1)
- Gestores de empleo pertenecientes a la zona central (42)
- Coordinadores de gestores de empleo en zona central (3)

### 5.7.3 Materiales y Financieros

Presupuesto ejecutado por el equipo investigador

INSUMOS	CANTIDAD	COSTO
Resma de papel bond	5	\$22.00
Impresiones de instrumentos	25	\$20.00
Internet		\$90.00
DVD	25	\$12.00
Alimentación		\$120.00
Transporte		\$140.00
Uso de telefonía Móvil		\$90.00
Impresiones y empastados de tesis	54	\$100,00
Instrumentos DNC	50	\$ 4.00
TOTAL		\$598.00

### 5.8 Procedimiento metodológico

Para llevar a cabo nuestra investigación para poder optar al grado de Licenciatura en Psicología se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Conformación del equipo de trabajo compuesto por tres estudiantes egresados de la carrera de Psicología de la Universidad de El Salvador.
2. Inscripción en el seminario de grado.
3. Contacto con autoridades del Ministerio de trabajo para plantear el proyecto de tesis.
4. Elaboración del Anteproyecto.
5. Aprobación del Anteproyecto de investigación.
6. Búsqueda de información teórica e investigaciones similares.
7. Elaboración de Marco Teórico conceptual.
8. Elaboración de Instrumentos de Investigación.
9. Revisión de los instrumentos por parte del docente asesor

10. Revisión de los instrumentos por parte de autoridades del Departamento Nacional de Empleo del MINTRAB.
11. Aplicación de instrumentos en prueba piloto, su validación, nivel de confianza y margen de error.
12. Aplicación de instrumentos corregidos en diferentes Bolsas de Empleo de la zona central
13. Análisis e interpretación de los resultados.
14. Elaboración del programa de capacitación a los gestores (as) de empleo a nivel de la zona central.
15. Elaboración de informe final.
16. Defensa de tesis.
17. Presentación del informe final a las autoridades.

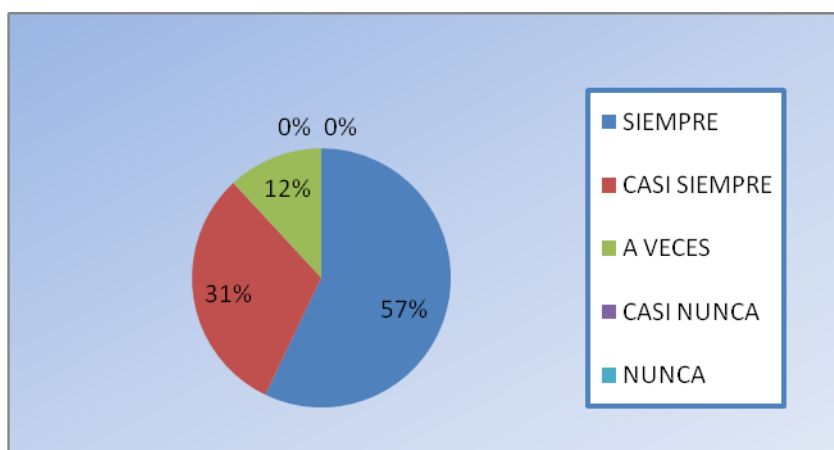
## VI. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS GESTORES/AS Y COORDINADORES

De acuerdo a la investigación realizada se entrevistó a una población de 45 personas, dentro de las cuales 42 sujetos son gestores (as) de empleo y 3 coordinadores de zona, todas estas personas corresponden al Departamento Nacional de empleo, del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la investigación abarco el departamento de San Salvador, la sede regional del departamento de La Libertad y la regional del departamento de Chalatenango; con la finalidad de establecer un diagnóstico de necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias generales en los gestores (as) de empleo del Ministerio de Trabajo y establecer según los resultados obtenidos una propuesta de programa de crecimiento profesional ante dicho ministerio.

En el contenido de la entrevista se categorizo las respuestas en cerradas como abiertas. A continuación exponemos primeramente el análisis de resultados obtenidos en gestores/as y posteriormente en coordinadores que surgieron de las entrevistas:

1. ¿Ante la responsabilidad de gestión de empleo es importante anticiparse en su labor de trabajo?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	57%
Casi siempre	13	31%
A veces	5	12%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

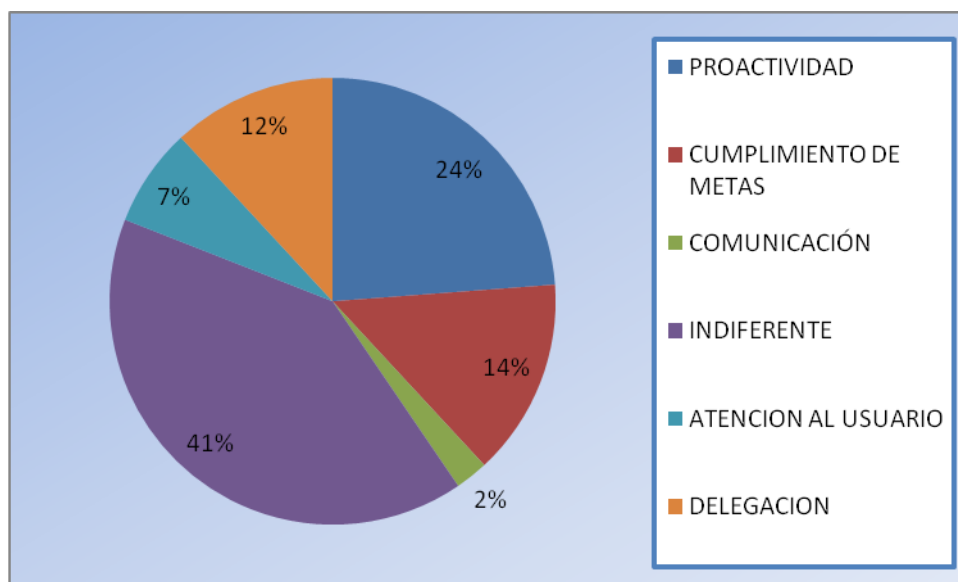


El 57% de los gestores (as) responde que siempre es importante anticiparse a la labor de trabajo, el 31% manifiesta que casi siempre es importante anticiparse a su labor de trabajo y un 12% manifiesta que a veces es importante anticiparse a su labor de trabajo. De lo anterior se puede inferir que para los as gestores as de

empleo es importante anticiparse en su labor de trabajo ya que la gran mayoría procura hacerlo siempre o casi siempre y podría decirse que en ellos está presente la pro actividad.

Respuestas abiertas al ¿Por qué?

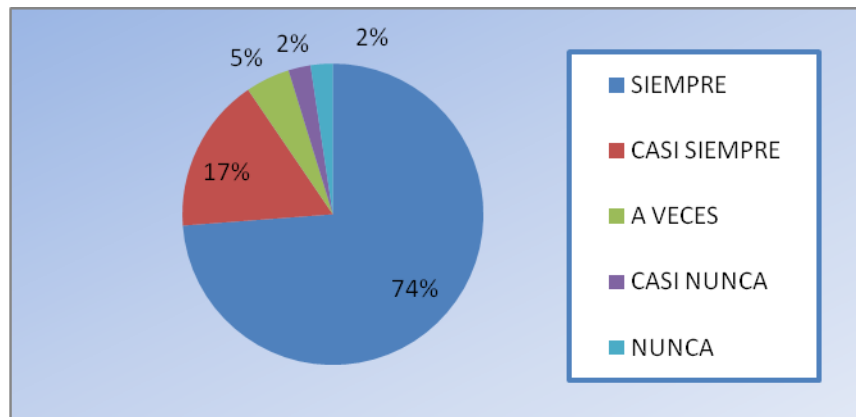
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro actividad	10	24%
Cumplimiento de metas	6	14%
Comunicación	1	2%
Indiferente	17	41%
Atención al usuario	3	7%
Delegación	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 41% refleja que existe indiferencia por parte del gestor en lo que es pro actividad, o que se le da poca importancia, en un 24% se ve reflejado que sí existe pro actividad en los gestores (as) de empleo, un 14% refleja que suelen anticiparse por el cumplimiento de metas, un 12% refleja que lo hacen por delegación, un 7% se refleja que los gestores as suelen anticiparse por lo que es la atención al usuario y un 2% refleja que lo hacen por procurar la buena comunicación. De lo anterior puede inferirse que más que la pro actividad los as gestores as de empleo suelen anticiparse en su labor de trabajo por requisitos de su puesto como el cumplimiento de metas y la delegación, aunque cierta cantidad manifiesta indiferencia ante este detalle; de lo cual si se extrae que existen deficiencias en esta área

2. ¿Suele asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de autoridad inmediata?

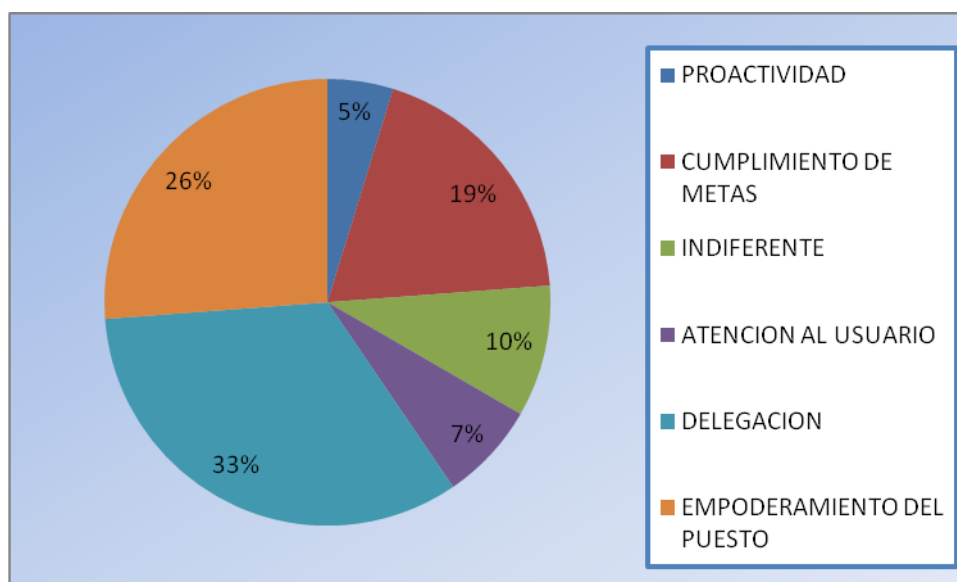
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	31	74%
Casi siempre	7	17%
A veces	2	5%
Casi nunca	1	2%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 74% sostiene que siempre suelen asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de autoridad inmediata. Un 17% casi siempre, un 5% a veces y la minoría comprendida en un 2% y 2% sostienen que casi nunca o nunca asumen el mando de sus funciones en presencia o ausencia de autoridad inmediata. En esta interrogante los resultados sugieren que según los gestores as de empleo en su gran mayoría suelen asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de la autoridad inmediata, unos pocos que suelen hacerlo a veces y la minoría que casi nunca o nunca; por esta minoría si se detecta deficiencias en esta área.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

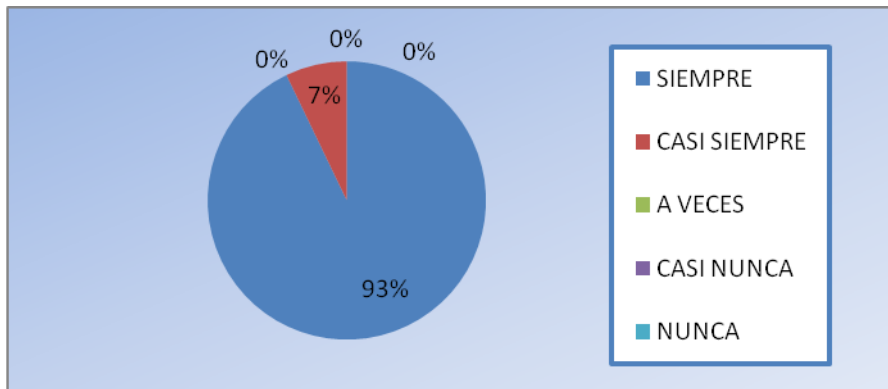
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro actividad	2	5%
Cumplimiento de metas	8	19%
Indiferente	4	10%
Atención al usuario	3	7%
Delegación	14	33%
Empoderamiento del puesto de trabajo	11	26%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 33% refleja que se asume el mando de las funciones por delegación, un 26% refleja que en los gestores de empleo existe cierta falta de empoderamiento del puesto de trabajo, un 19% refleja que los gestores as de empleo asumen el mando de sus funciones por el interés del cumplimiento de metas, un 10% refleja que para el gestor de empleo no es relevante el anticiparse en su labor, un 7% refleja que se asume el mando de las funciones por la atención al usuario y un porcentaje del 5% refleja ausencia de pro actividad por parte del gestor a de empleo. En base a los resultados en esta área se infiere que si existen deficiencias en los as gestores as de empleo en cuanto a presentar empoderamiento del puesto de trabajo, ya que la tendencia favorece en asumir el mando de sus funciones por delegación, cumplimiento de metas o mostrar indiferencia.

3. ¿Busca ser espontaneo y amable con las personas demandantes de empleo?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	39	93%
Casi siempre	3	7%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

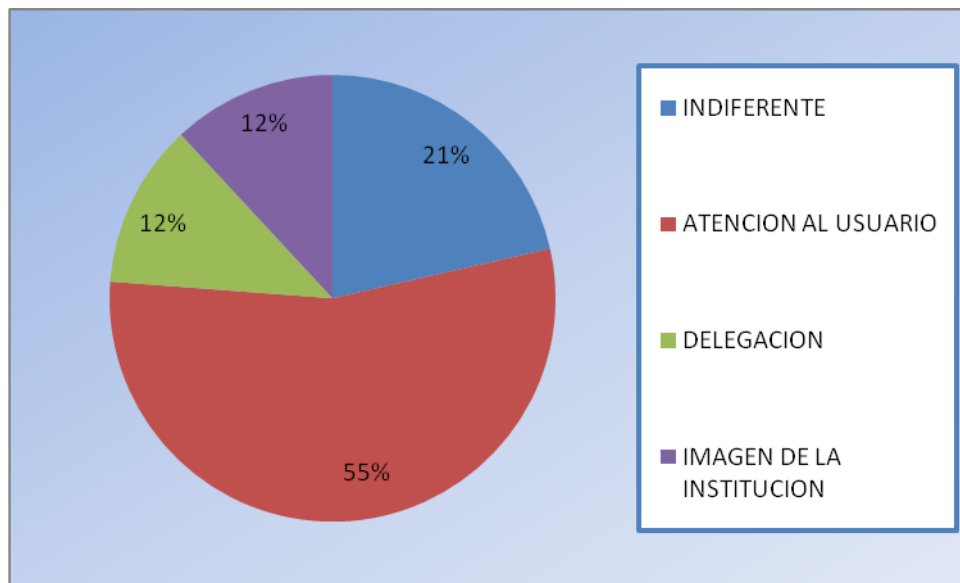


Un 93% sostiene que siempre buscan ser espontáneos y amables con las personas demandantes de empleo y un 7% sostiene que casi siempre buscan serlo. Según lo reflejado en el gráfico los gestores de empleo si buscan ser espontáneos y amables con las personas demandantes de empleo, lo cual infiere que se procura brindar una buena atención a los usuarios.



## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

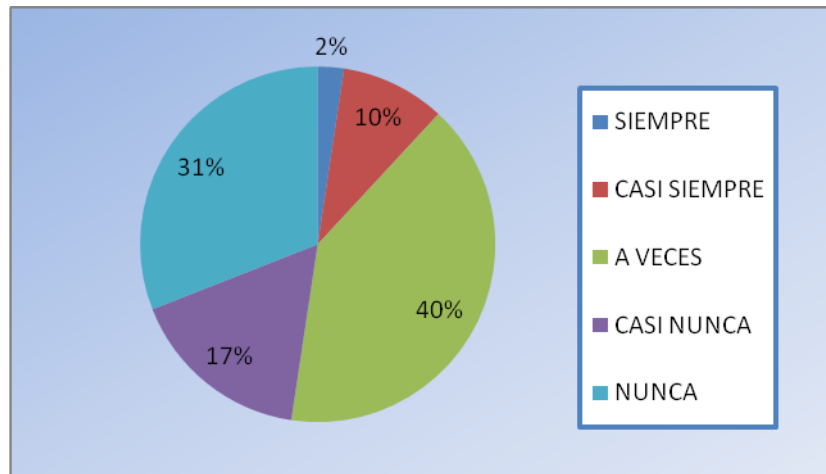
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indiferente	9	21%
Atención al usuario	23	55%
Delegación	5	12%
Imagen de la institución	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 55% procura brindar una buena atención al usuario, un 21% refleja indiferencia por parte de los gestores (as) de empleo ante la interrogante, un 12% refleja que muy pocos gestores (as) de empleo buscan ser espontáneos y amables por efecto de una delegación en su puesto de trabajo y un 12% refleja que cierto número de gestores buscan ser espontáneos y amables por efecto de dejar una buena imagen de la institución. De lo anterior se infiere que la mayoría de gestores as de empleo procura el brindar una buena atención al usuario, aunque cierto porcentaje refleja que existen deficiencias.

4. ¿Según su percepción ha tenido dificultad en mantener una adecuada comunicación en el ámbito de su trabajo?

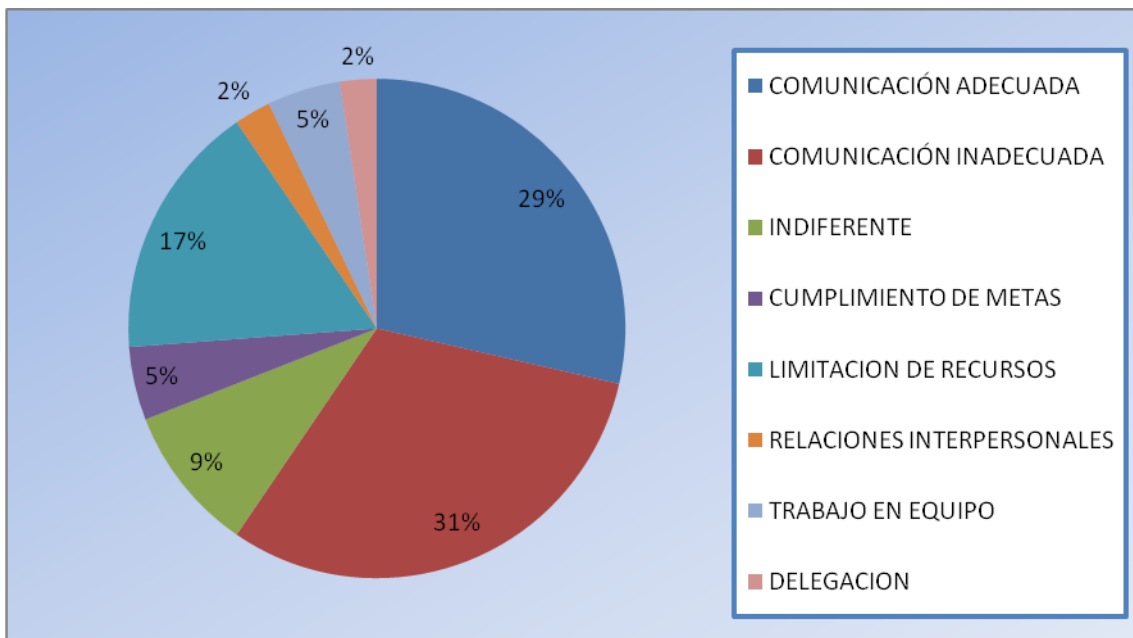
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	2%
Casi siempre	4	10%
A veces	17	40%
Casi nunca	7	17%
Nunca	13	31%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 40% sostiene que a veces tiene dificultad en mantener una adecuada comunicación, un 31% sostiene que nunca ha tenido dificultad en mantener una adecuada comunicación, un 17% manifiesta que casi nunca, un 10% sostiene que casi siempre ha tenido dificultad en mantener una adecuada comunicación y un 2% sostiene que siempre tiene dificultad en mantener una adecuada comunicación. De lo anterior se extrae que si bien para un porcentaje de gestores as de empleo existen dificultades en comunicación, para el otro porcentaje si se perciben dificultades; siempre, casi siempre o a veces.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

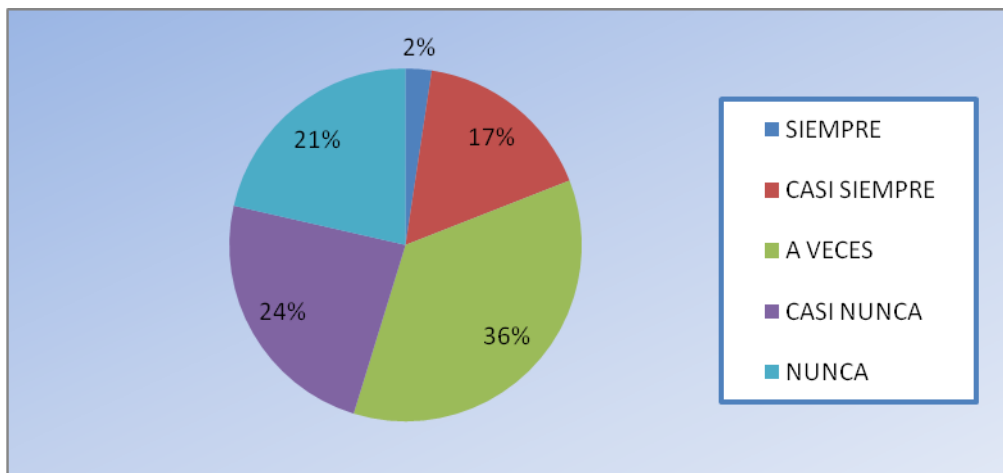
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación adecuada	12	29%
Comunicación inadecuada	13	31%
Indiferente	4	9%
Cumplimiento de metas	2	5%
Limitación de recursos	7	17%
Relaciones interpersonales	1	2%
Trabajo en equipo	2	5%
Delegación	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 31% refleja que existe una comunicación inadecuada, un 29% refleja que se da una comunicación adecuada, un 17% refleja que existe deficiencias en comunicación por limitación de recursos, un 9% se muestra indiferente ante la pregunta, un 5% refleja que existe la comunicación por el cumplimiento de metas, un 5% refleja que se procura el trabajo en equipo, un 2% refleja relaciones interpersonales adecuadas, un 2% refleja que existe la comunicación por delegación. Los resultados inferen que existen deficiencias en comunicación por diferentes motivos unos internos de los as gestores como mostrar indiferencia y otros externos como la limitación de recursos, la necesidad del cumplimiento de las metas y la delegación.

5. ¿Tomando en cuenta la naturaleza de su trabajo como gestor (a) de empleo vive situaciones estresantes que pueden repercutir en su desempeño laboral?

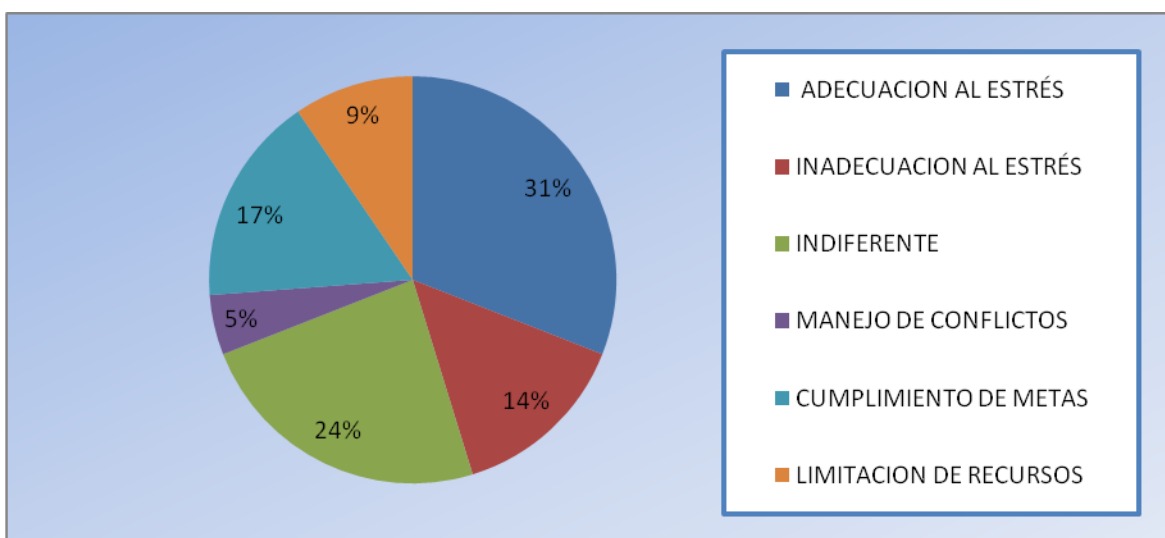
CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	2%
Casi siempre	7	17%
A veces	15	36%
Casi nunca	10	24%
Nunca	9	21%
<b>total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 36% que a veces vive situaciones estresantes que pueden repercutir en su trabajo, un 24% de gestores sostienen que casi nunca viven situaciones estresantes que repercuten en su trabajo, un 21% manifiesta que nunca, un 17% sostiene que casi siempre y un 2% sostiene que siempre vive situaciones estresantes que repercuten en su trabajo. Los resultados son un tanto balanceados entre los que sí manifiestan sentir estrés y los que nunca o casi nunca sienten que el estrés repercute en su desempeño laboral, aunque las los problemas relacionados a la presencia del estrés están presentes en los as gestores as de empleo.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuación al estrés	13	31%
Inadecuación al estrés	6	14%
Indiferente	10	24%
Manejo de conflictos	2	5%
Cumplimiento de metas	7	17%
Limitación de recursos	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

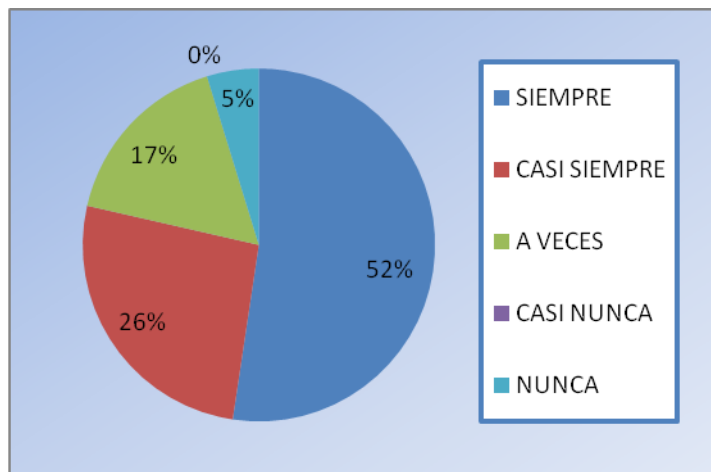


El 31% refleja que existe la adecuación al estrés por parte de los gestores (as), un 24% se mostró indiferente ante la interrogante, un 17% refleja que existe la presencia de estrés por la preocupación por el cumplimiento de metas, un 14% refleja que existe una inadecuación al estrés, un 9% refleja que existe cierta limitación de recursos que pudiera causar estrés en los gestores, un 5% refleja que existe un manejo de conflictos ante el estrés.

Se puede inferir que en este apartado sí se percibe mayor presencia de estrés por parte de los gestores de empleo, ya que existen también factores que lo propician como la limitación de recursos, la indiferencia por parte del gestor a ante estas cuestiones y la preocupación por el cumplimiento de metas.

6. ¿Busca nuevas formas de solucionar problemas cuando se le presentan en su trabajo?

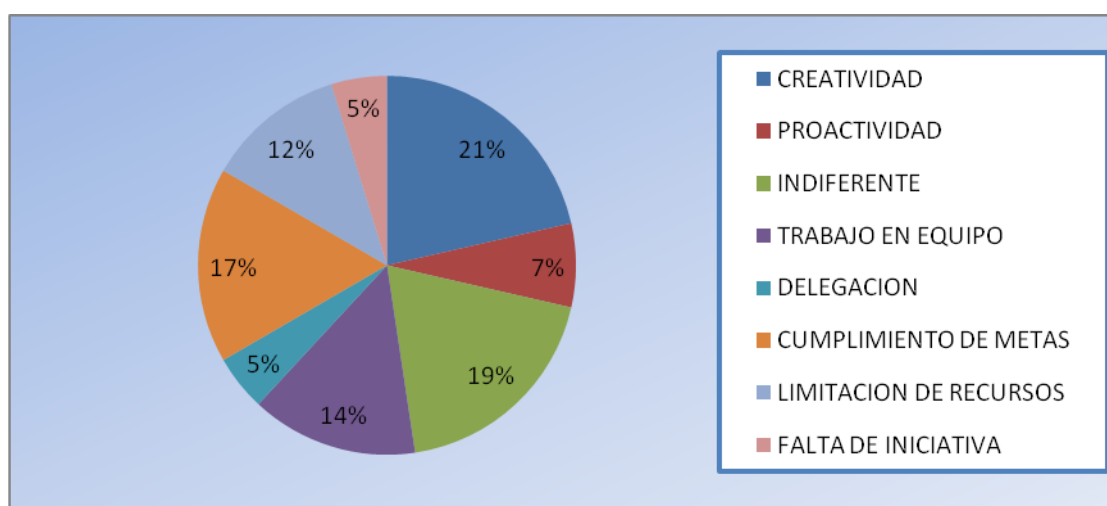
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	52%
Casi siempre	11	26%
A veces	7	17%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 52 % de gestores consideran que siempre buscan nuevas formas de solucionar problemas cuando se les presenta siendo un poco más de la mitad del gráfico de pastel. La opción casi siempre tiene un 26% de los gestores de empleo que la respondieron. La opción a veces con un 17 %, nunca 5% y casi nunca 0%. Se puede decir que las respuestas están orientadas a buscar nuevas formas de solución.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Creatividad	9	21%
Pro actividad	3	7%
Indiferente	8	19%
Trabajo en equipo	6	14%
Delegación	2	5%
Cumplimiento de metas	7	17%
Limitación de recursos	5	12%
Falta de iniciativa	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

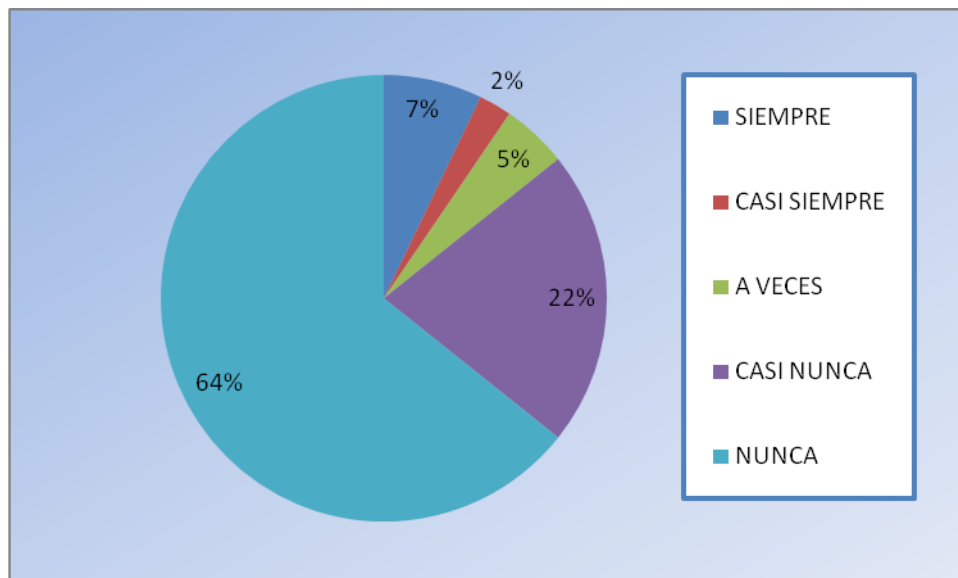


El porcentaje más significativo es 21% en relación a que los gestores comentan conductas indicadoras de creatividad. Luego quienes hacen énfasis en el cumplimiento de metas con 17 % y limitación de recursos que impulsa a la creatividad teniendo esto un 12%, más pro actividad que viene a ser un característica más del proceso de creatividad con un 7% mientras que trabajo en equipo con un 14%.

Los demás porcentajes hacen alusión a categorías como la indiferencia con un 19% y falta de iniciativa con un 5%, delegación haciendo lo que le piden 5%. Las respuestas encontradas son variadas y hay más de las cuales propician la creatividad de las que la impiden.

7. ¿Le es difícil alentar y apoyar el éxito de los demás compañeros (a) de trabajo?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	7%
Casi siempre	1	2%
A veces	2	4%
Casi nunca	9	22%
Nunca	27	64%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

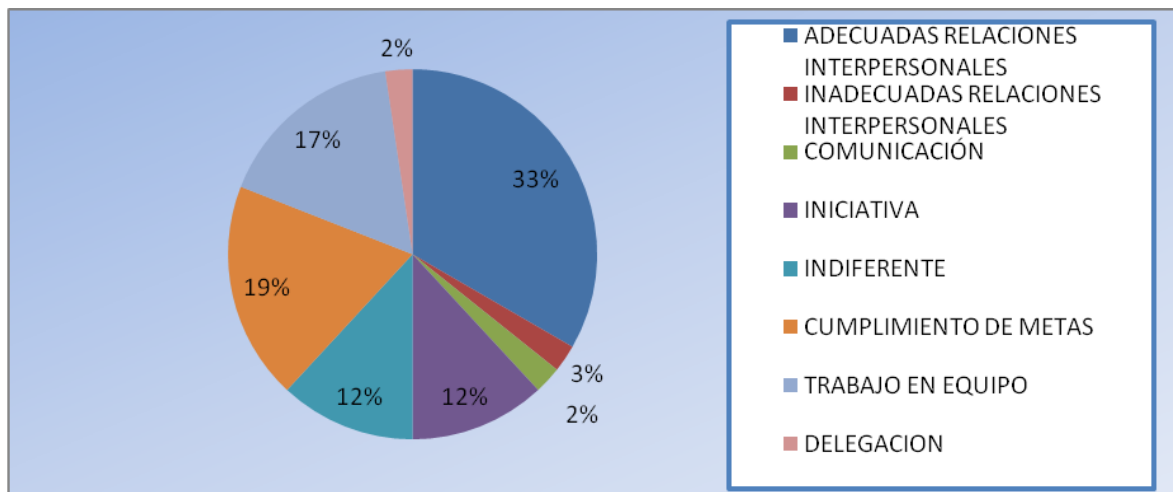


El 64% de gestores considera que nunca le es difícil apoyar y alentar el éxito de los demás compañeros. El 22% es asignado para la categoría casi nunca. La opción a veces posee el 4% y casi siempre 2%. Estos porcentajes indican algunas deficiencias en relaciones interpersonales entre los colaboradores pero no en la mayoría.



## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas relaciones interpersonales	14	33%
Inadecuadas relaciones interpersonales	1	3%
Comunicación	1	2%
Iniciativa	5	12%
Indiferente	5	12%
Cumplimiento de metas	8	19%
Trabajo en equipo	7	17%
Delegación	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

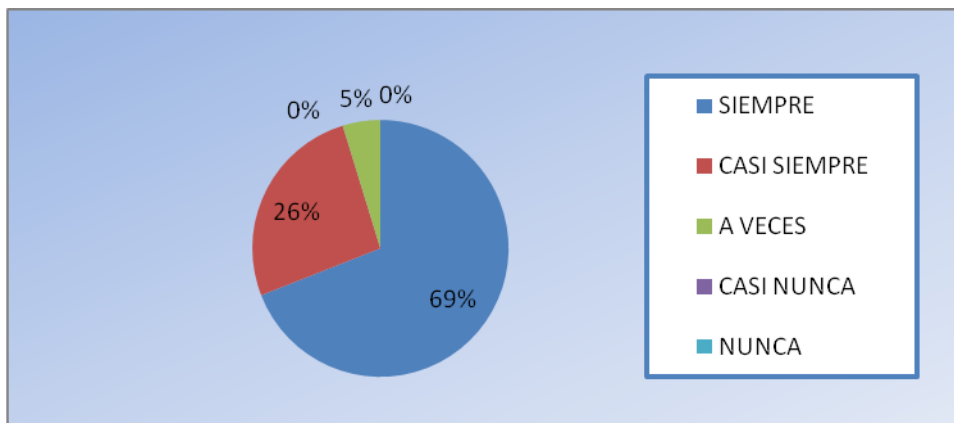


El 33% de gestores explica que no le es difícil alentar y apoyar el éxito de los demás por que mantiene adecuadas relaciones interpersonales con sus compañeros. El 19 % de gestores se orienta a felicitar cuando se alcanzan las metas. Un 17% de gestores que relacionan el trabajo en equipo con su satisfacción y el éxito de sus compañeros. Un 12 % considera que apoya y felicita a sus colegas desde que observa iniciativa en ellos

Un 12% es indiferente al logro de los demás compañeros de trabajo. La inadecuada relación interpersonal tiene 3% y apoya porque se le delega 2% y falta de iniciativa 0%. Los resultados indican porcentajes mayores a favor de la buenas relaciones interpersonales aun que se muestran categorías que no la propician pero en menor medida cuantificable en porcentajes.

8. ¿Colabora con sus compañeros (as) de trabajo cuanta vez le piden ayuda?

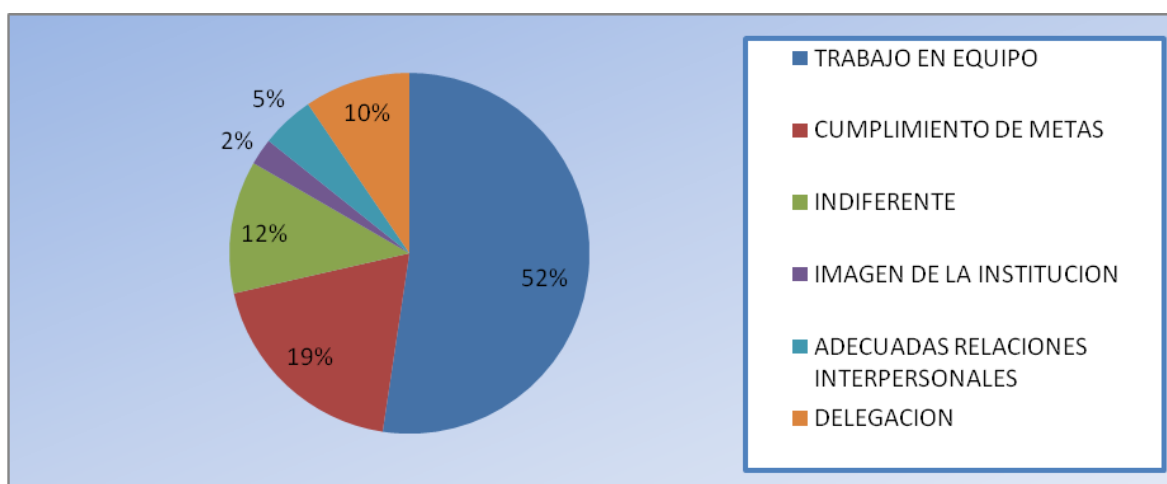
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	29	69%
Casi siempre	11	26%
A veces	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



Para la categoría trabajo en equipo el 69% de gestores opino que siempre colabora con sus compañeros de trabajo y la opción casi siempre con un 26 %. En esta grafica es evidente que la tendencia es en favor a ayudar a los compañeros de trabajo.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trabajo en equipo	22	52%
Cumplimiento de metas	8	19%
Indiferente	5	12%
Imagen de la institución	1	2%
Adecuadas relaciones interpersonales	2	5%
Delegación	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

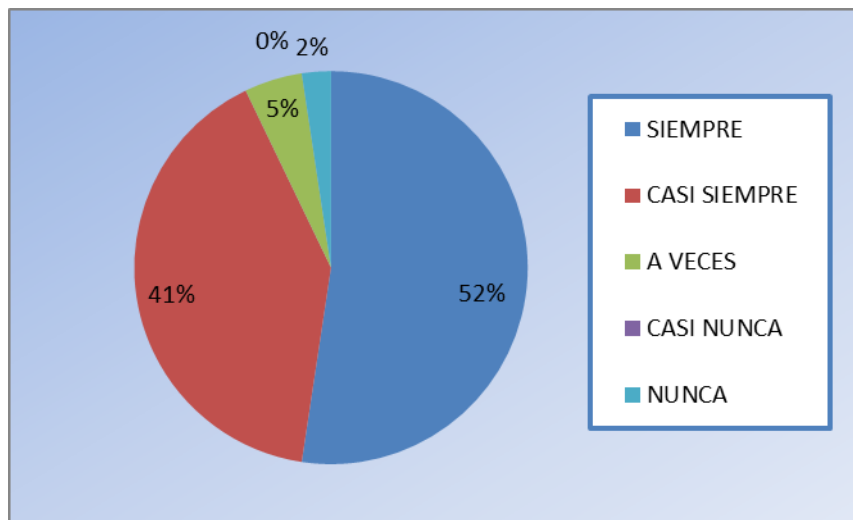


El 52% de gestores explica que trabaja en equipo con sus compañeros de trabajo. Y hay gestores que se ven movidos a trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de las metas con un porcentaje del 19%.

Un 12% de gestores tiene actitud de indiferencia al trabajo en equipo, un 12% para dar imagen adecuada de la institución un 10% se mueve a trabajar porque se lo están delegando, un 8% solo para llevarse bien con los demás y un 0% por inadecuada relaciones interpersonales. Más de la mitad de gestores colabora cuando se le pide ayuda y un poco más de un tercio ayudan por razones más externas a ellos o no lo hacen.

9. ¿Cree que en el ámbito cotidiano de trabajo es útil tener en cuenta las necesidades de los demás?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	52%
Casi siempre	17	41%
A veces	2	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

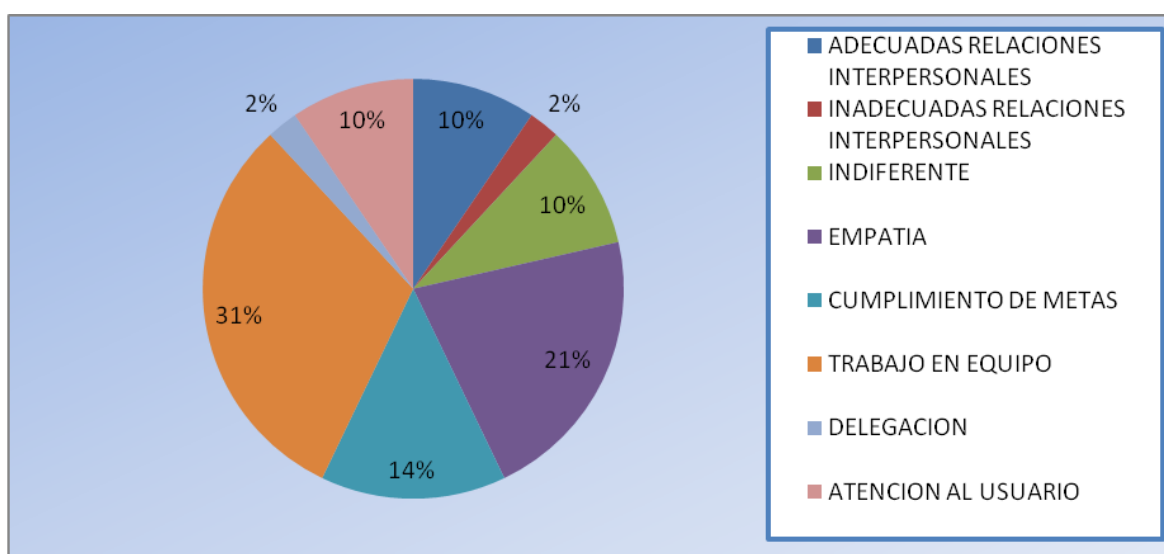


El 52 % de gestores considera que siempre es útil involucrarse y tener en cuenta las necesidades de otros seguido por la opción casi siempre con un 41% que toma en cuenta las necesidades de sus compañeros pero que no es siempre lo hace. Quienes contestaron a veces con el 5% dan prioridad a sus propias necesidades ya que manifiesta funciones específicas propias a seguir. La opción nunca con un 1% que no toma en cuenta las necesidades de otros y/o no se involucra. La opción casi nunca mantiene un 0%

En esta gráfica se indica que son más quienes se involucran y ayudan a sus compañeros de trabajo siempre y casi siempre como aspecto positivo en las relaciones interpersonales.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas relaciones interpersonales	4	10%
Inadecuadas relaciones interpersonales	1	2%
Indiferente	4	10%
Empatía	9	14%
Cumplimiento de metas	6	14%
Trabajo en equipo	13	31%
Delegación	1	2%
Atención al usuario	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



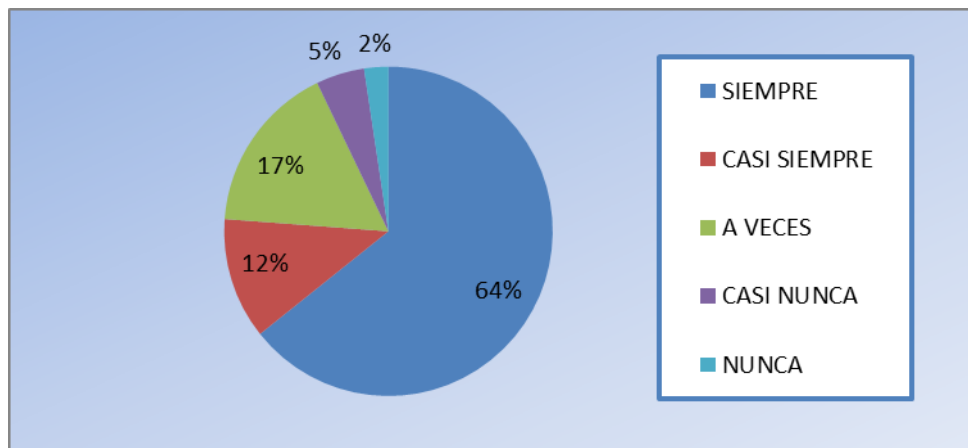
Hay gestores que hicieron mención al trabajo en equipo con un 31% y la categoría relaciones interpersonales adecuada posee un 10%, la categoría empatía 14% como indicador que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales.

Quienes expresaron que solo buscan cumplir con las metas 14%. Hay gestores que tienen en cuenta las necesidades de otros y se involucran por orden del jefe con un 2% mientras que hay gestores que comentan que tienen en cuenta las necesidades de los compañeros por la finalidad de atender al usuario con un buen servicio y por último 2% manifestó no tomar en cuenta las necesidades de otros ni involucrarse.

El número de porcentajes más altos corresponden a categorías que favorecer las relaciones interpersonales y otros con números de porcentajes bajos que solo buscan seguir los lineamientos de trabajo y favorecer la producción o no favorecerla con la indiferencia.

10. ¿Considera que identificarse y escuchar las situaciones personales de los buscadores (as) de empleo es relevante en su puesto de trabajo?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	27	64%
Casi siempre	5	12%
A veces	7	17%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	2%
TOTAL	42	100%

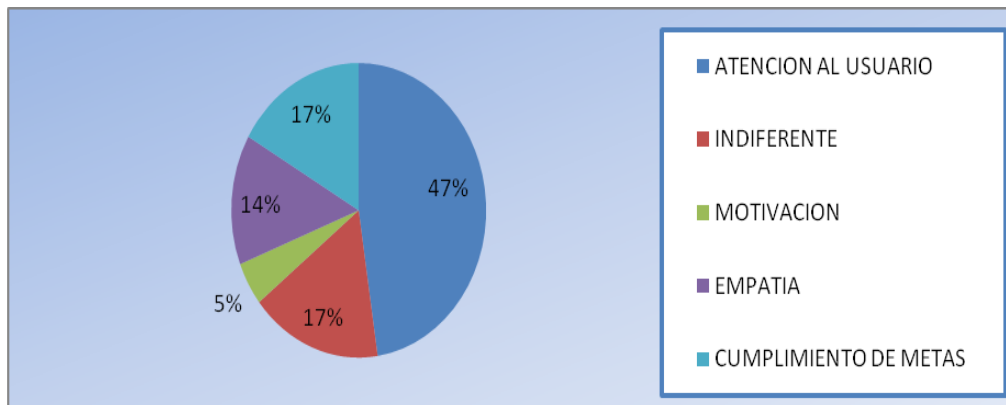


Quienes consideran que se identifican y escuchan situaciones personales de los buscadores de empleo son el 64% siendo más de la mitad del gráfico. El 12% afirma que casi siempre escucha y se identifica con los usuarios. Quienes contestan a veces son un 17% y las demás categorías comienzan a disminuir en cuanto a cantidad de porcentaje donde casi nunca tiene 5% y nunca 2%

Los resultados de este gráfico se orientan más en favor de quienes se identifican y escuchan a los usuarios. Pero a su vez muestra porcentajes de gestores que no ayudan a sus compañeros de trabajo en porcentajes bajos.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al usuario	20	47%
Indiferente	7	17%
Motivación	2	5%
Empatía	6	14%
Cumplimiento de metas	7	17%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



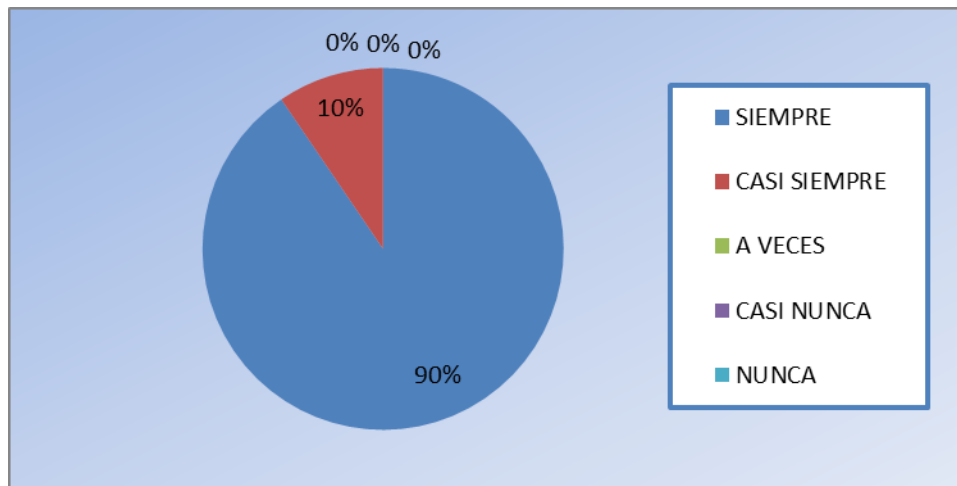
En el gráfico predominan situaciones de atención a los usuarios con un 47%, la empatía con el 14% que es un indicador relacionado a la atención al usuario más un 5% que les escucha y se identifica para crearles motivación

El 17% afirma que el cumplimiento de metas es la razón por la que atiende al usuario haciendo énfasis en este punto. Un 17% de gestores viene a mostrar indicadores de indiferencia en sus respuestas en relación a los usuarios.

El gráfico muestra categorías que contribuyen a la atención al usuario y es mayor la cantidad de porcentajes a favor de la calidad del servicio a que las que solamente buscan aumentar la productividad o afectarla con la indiferencia.

11. ¿Existe relación laboral adecuada con su jefe?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	38	90%
Casi siempre	4	10%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	42	100%

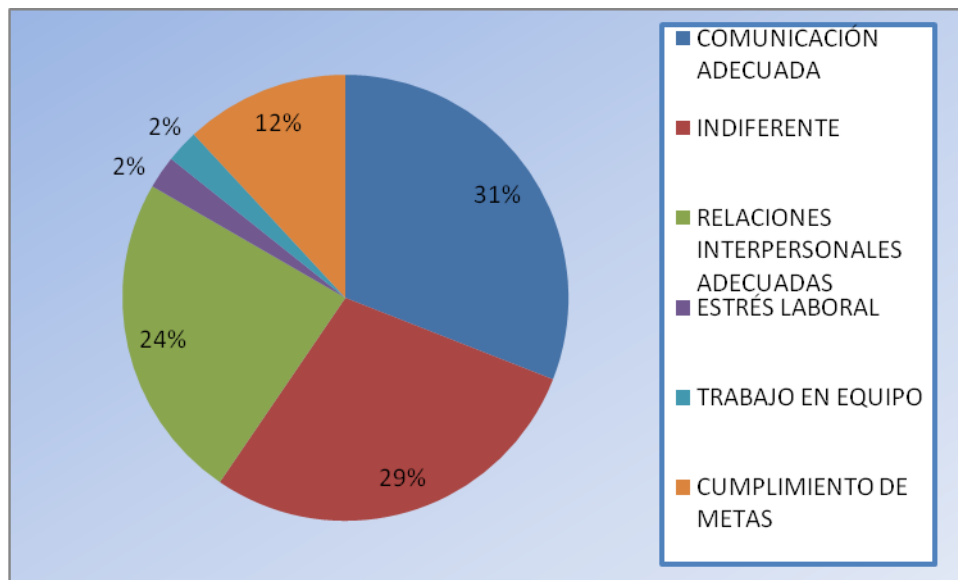


Según los resultados obtenidos El 90% de los sujetos entrevistados contesto que siempre existe una relación adecuada con su jefe, y un 10% manifiesta que casi siempre existe una relación adecuada con su jefe, lo que significa que mantienen una buena relación laboral ya que en los resultados a veces casi nunca y nunca se obtuvo un 0% en los resultados.



## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

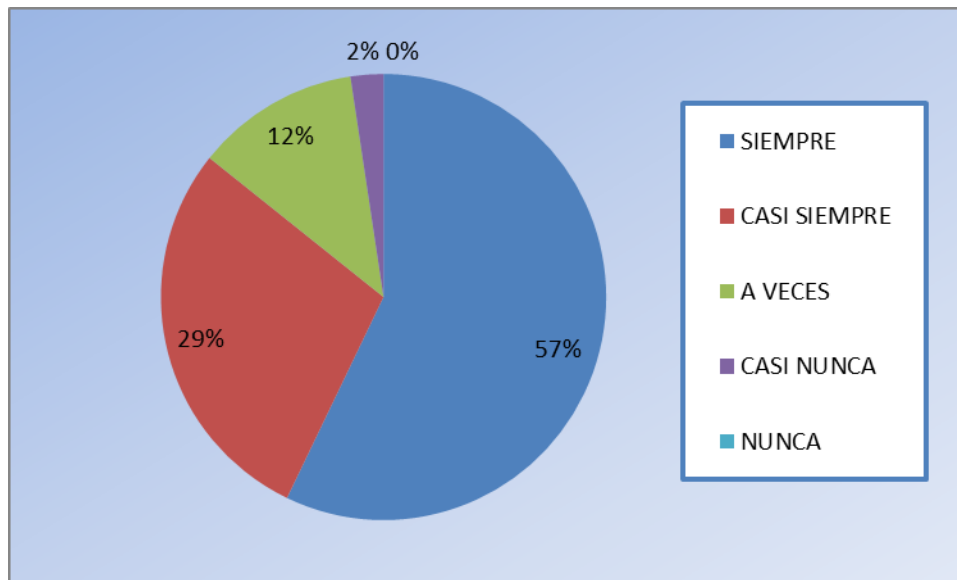
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación adecuada	13	31%
Indiferente	12	29%
Relaciones interpersonales adecuadas	10	24%
Estrés laboral	1	2%
Trabajo en equipo	1	2%
Cumplimiento de metas	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 31% de los sujetos entrevistados manifiesta que mantiene una comunicación adecuada con su jefe, un 29% considera que le es indiferente mantener una adecuada comunicación con su jefe, un 24% considera que mantiene buenas relaciones Interpersonales con su jefe, un 12% considera que en cuanto a las relaciones laborales con su jefe es en atención al cumplimiento de metas un 2% considera obedece a trabajo en equipo, y otro 2% le produce estrés laboral.

12. ¿Suele tomar en cuenta la opinión de sus compañeros (as) en asuntos de trabajo?

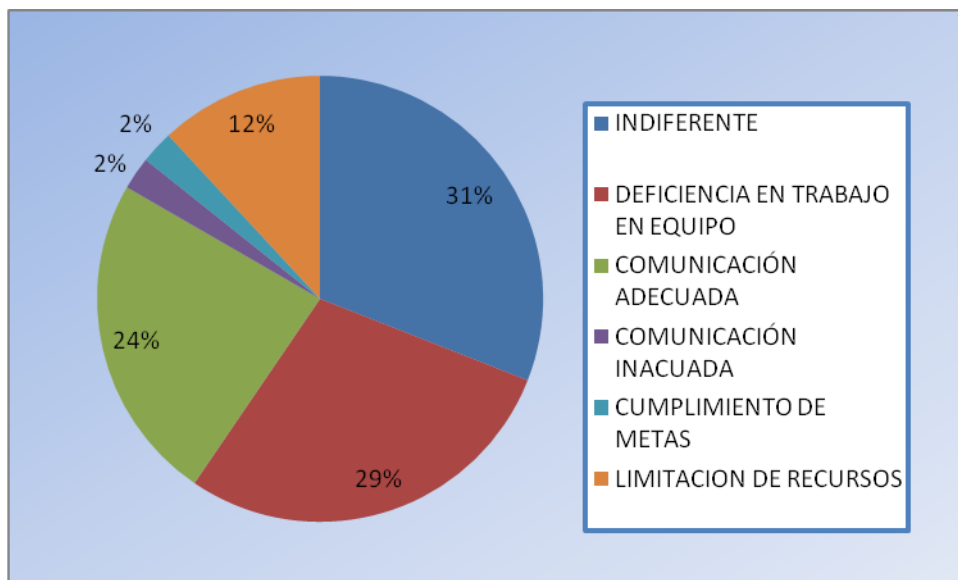
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	57%
Casi siempre	12	29%
A veces	5	12%
Casi nunca	1	2%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 57% de los sujetos contesto que siempre suelen tomar en cuenta la opinión de sus compañeros en asuntos de trabajo, un 29 % manifiesta que casi siempre toma en cuenta la opinión de sus compañeros, un 12% considera tomar en cuenta la opinión de sus compañeros a veces, un 2% casi nunca toma en cuenta la opinión de sus compañeros y un 0% nunca suele tomar en cuenta la opinión de sus compañeros, lo que implica que siempre o casi siempre se toma en cuenta la opinión de los demás compañeros en los asuntos laborales.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

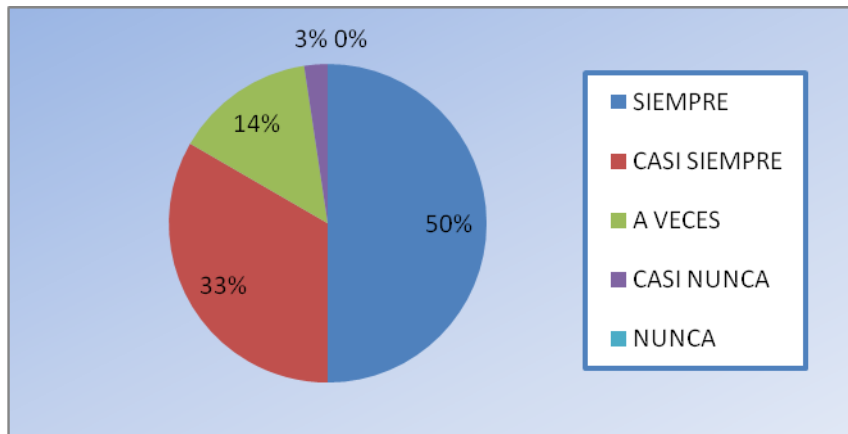
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indiferente	13	31%
Deficiencia en trabajo en equipo	12	29%
Comunicación adecuada	10	24%
Comunicación inadecuada	1	2%
Cumplimiento de metas	1	2%
Limitación de recursos	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 31% de los sujetos entrevistados le es indiferente el tomar en cuenta la opinión de sus compañeros en asuntos laborales, un 29% considera que existe deficiencia en trabajo en equipo, un 24% responde que existe comunicación adecuada, un 12 % considera que existe limitación de recursos, un 2% considera obedece al cumplimiento de metas, otro 2% considera que existe una comunicación inadecuada, lo que implica que existe indiferencia en cuanto a tomar en cuenta la opinión de los demás compañeros en asuntos laborales y que a su vez existe deficiencia de trabajo en equipo entre los mismos.

13. ¿Colabora usted con sus demás compañeros en el cumplimiento de las metas?

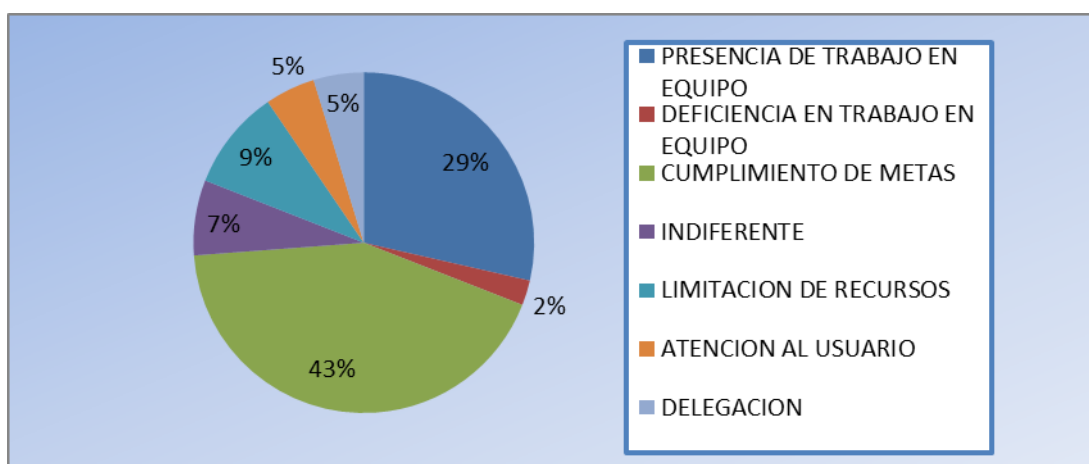
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	21	50%
Casi siempre	14	33%
A veces	6	14%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 50% de los entrevistados contestó que siempre colabora con sus compañeros de trabajo en el cumplimiento de las metas, un 33% casi siempre colabora con sus compañeros, un 14% manifiesta que a veces colabora con sus compañeros en el cumplimiento de las metas, un 3% manifiesta que casi nunca colabora, dejando un 0% para la categoría nunca, lo que implica que los sujetos entrevistados en su mayoría colabora con sus compañeros para el cumplimiento de las metas.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

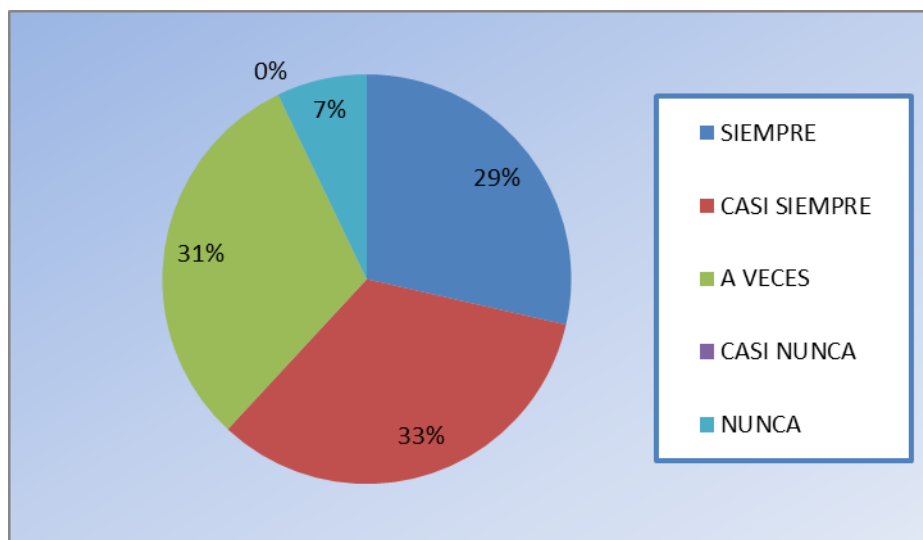
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de trabajo en equipo	12	29%
Deficiencia en trabajo en equipo	1	2%
Cumplimiento de metas	18	43%
Indiferente	3	7%
Limitación de recursos	4	9%
Atención al usuario	2	5%
Delegación	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



El 43% de los sujetos entrevistados respondió que su prioridad es cumplir con las metas establecidas, 29% considera que existe deficiencia en trabajo en equipo, un 24% responde que existe comunicación adecuada, un 12% considera que existe limitación de recursos, un 2% considera obedece al cumplimiento de metas, otro 2% considera que existe una comunicación inadecuada, lo que implica que existe indiferencia en cuanto a tomar en cuenta la opinión de los demás compañeros en asuntos laborales y que a su vez existe deficiencia de trabajo en equipo entre los mismos.

14 ¿Es usted de las personas que le gusta tomar decisiones en grupo?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	29%
Casi siempre	14	33%
A veces	13	31%
Casi nunca	0	0%
Nunca	3	7%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

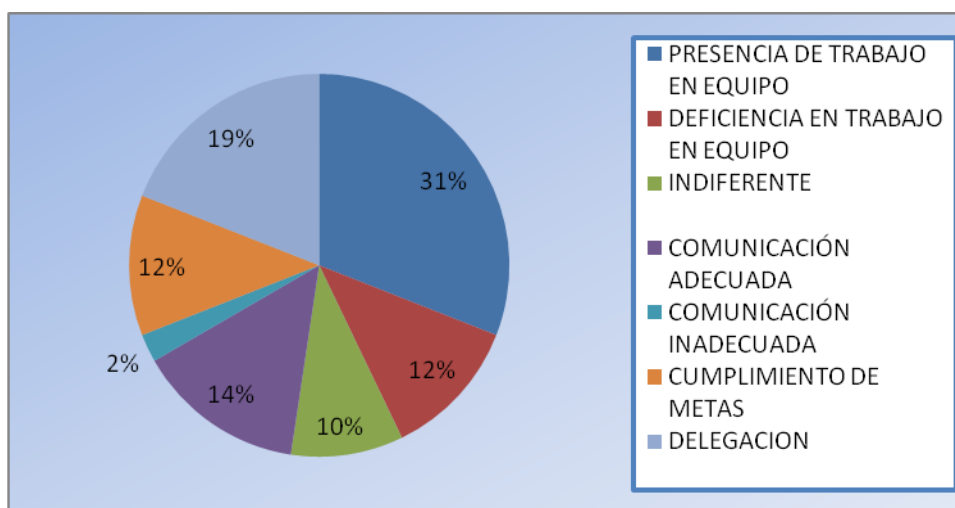


Según los resultados obtenidos El 33% de los sujetos entrevistados contestó que casi siempre le gusta tomar decisiones en grupo; el 31 % a veces; el 29% siempre y un 7% nunca toma decisiones en grupo; y casi nunca y nunca se obtuvo un 0% en los resultados.

Lo que significa en la mayoría de los sujetos entrevistados uniendo las categorías siempre y casi siempre le gusta tomar decisiones en grupo y no de forma individual,

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

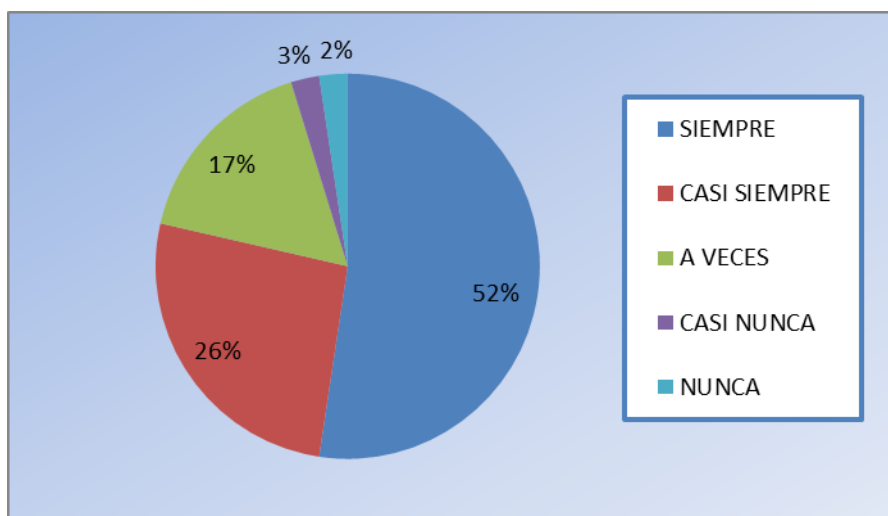
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de trabajo en equipo	13	31%
Deficiencia en trabajo en equipo	5	12%
Indiferente	4	10%
Comunicación adecuada	6	14%
Comunicación inadecuada	1	2%
Cumplimiento de metas	5	12%
Delegación	8	19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



Un 31% de los sujetos entrevistados respondió que su prioridad es el trabajo en equipo; el 19% lo hace por delegación; 14% considera que existe una comunicación adecuada para ello; un 12% responde que existe comunicación inadecuada, otro 12% considera que existe deficiencia en trabajo en equipo; un 10 % considera que le es indiferente el trabajar en grupo; un 2% considera que existe una comunicación inadecuada; lo que implica que existe en suma un trabajo en equipo y que las decisiones en su mayoría se toman en consenso.

15. ¿Cuenta con los medios necesarios para cumplir con sus actividades?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	22	52%
Casi siempre	11	26%
A veces	7	17%
Casi nunca	1	3%
Nunca	1	2%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>



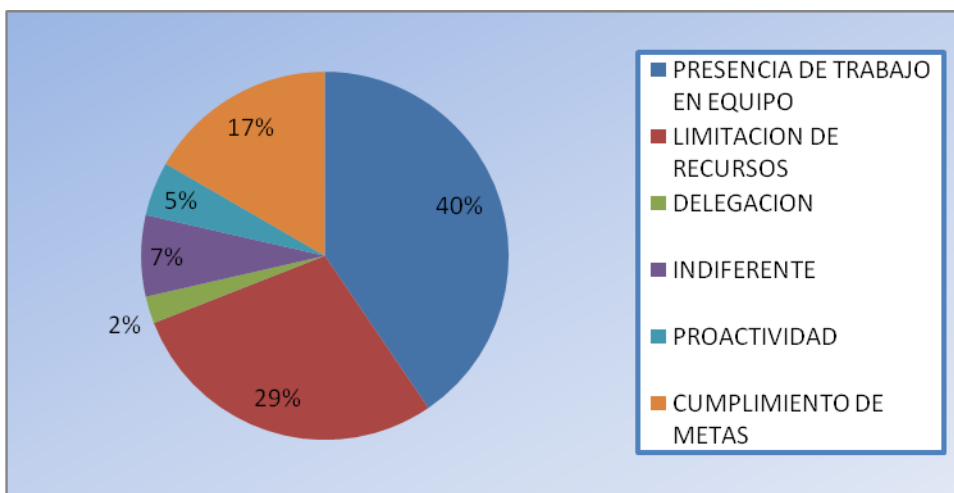
El 52% de los sujetos entrevistados contestó que siempre cuenta con los medios necesarios para cumplir con sus actividades; un 26% manifiesta que casi siempre cuenta con los medios necesarios, un 17%; considera que a veces cuenta con los medios necesarios para cumplir sus actividades; un 3% casi nunca cuenta con medios para ello y un 2% considera que nunca cuenta con los medios necesarios para cumplir con dichas actividades.

Lo que significa que la mayoría cuenta con los medios necesarios para cumplir sus actividades.



Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de trabajo en equipo	17	40%
Limitación de recursos	12	29%
Delegación	1	2%
Indiferente	3	7%
Pro actividad	2	5%
Cumplimiento de metas	7	17%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

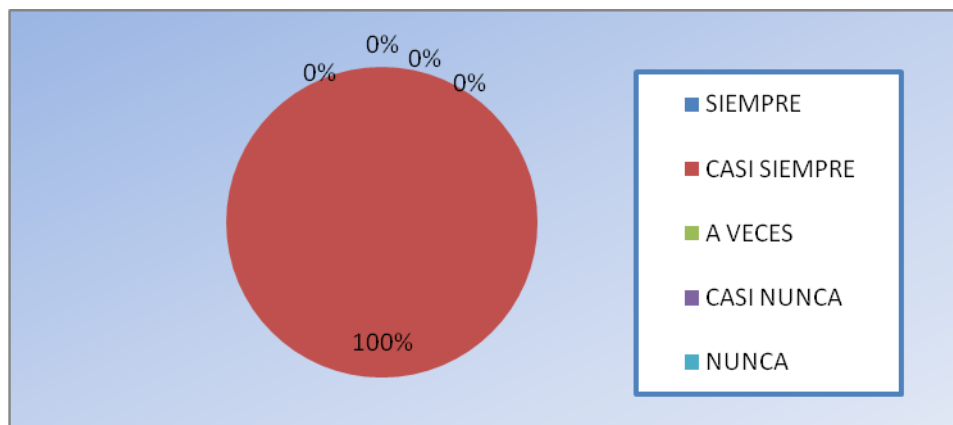


Un 40 % de los sujetos entrevistados considera presencia de trabajo en equipo, un 29% considera que existe limitación de recursos, un 17 % obedece al cumplimiento de metas, un 7% considera que le es indiferente el contar con los medios necesarios, un 5 % lo hace por pro actividad, un 2% se mueve por delegación; lo que da como resultados que hay trabajo en equipo en cierta medida, pero que ello no es suficiente a raíz que existe limitación de recursos, y que algunos se mueven solo en cuanto al cumplimiento de metas.

## Gráficos Coordinadores

1. ¿Ante la responsabilidad de gestión de empleo considera que sus colaboradores (as) se anticipan en su labor de trabajo?

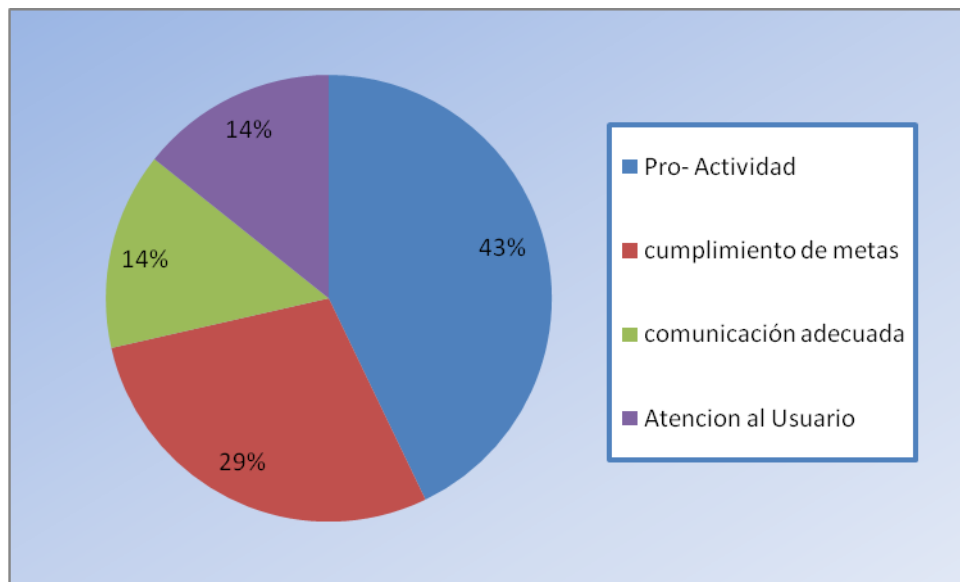
CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	100%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>



Según lo manifestado por los coordinadores de las respectivas bolsas de empleo, estos sostienen que los gestores de empleo en un 100% casi siempre suelen anticiparse en su labor de trabajo.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

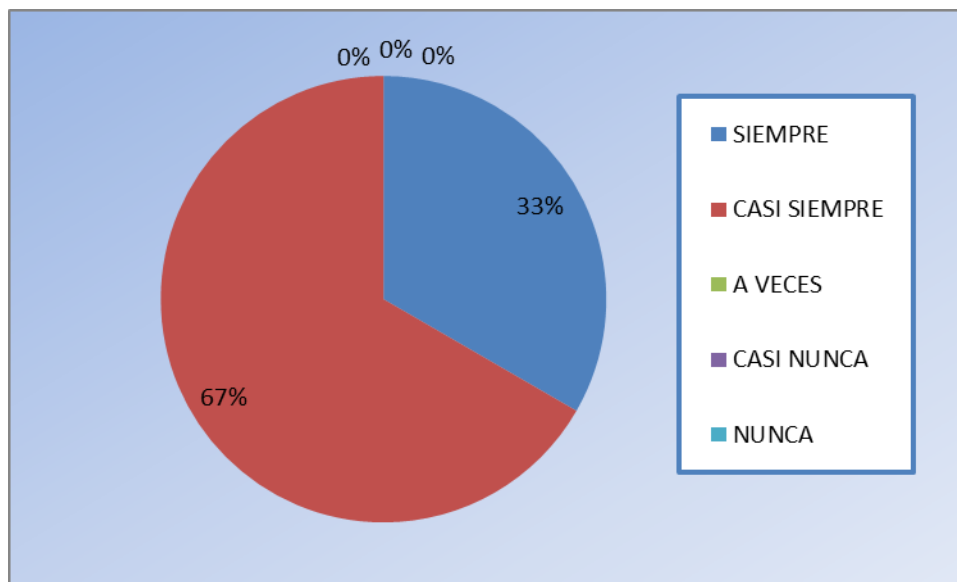
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro- actividad	3	43%
Cumplimiento de metas	2	29%
Comunicación adecuada	1	14%
Atención al Usuario	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



En el apartado correspondiente al porqué según lo manifestado por los coordinadores los resultados son los siguientes: en un 43% se ve reflejado que los coordinadores sí perciben pro actividad en el trabajo de sus colaboradores, un 29% refleja que los coordinadores perciben que sus colaboradores se anticipan por el cumplimiento de metas, un 14% refleja que los coordinadores observan que existe una comunicación adecuada y otro 14% refleja que los coordinadores perciben que los gestores de empleo se anticipan por brindar una buena atención al usuario.

2. ¿Sus colaboradores (as) suelen asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de su persona?

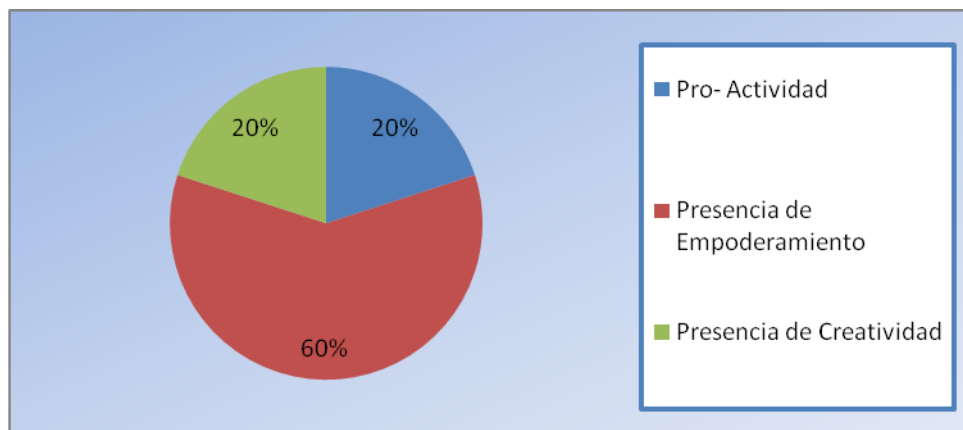
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	33%
Casi siempre	2	67%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Según lo reflejado en el gráfico y manifestado por los coordinadores, estos si perciben que sus colaboradores suelen asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de su persona, ya que un 67% manifiesta que casi siempre y un 33% sostiene que lo hacen siempre.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

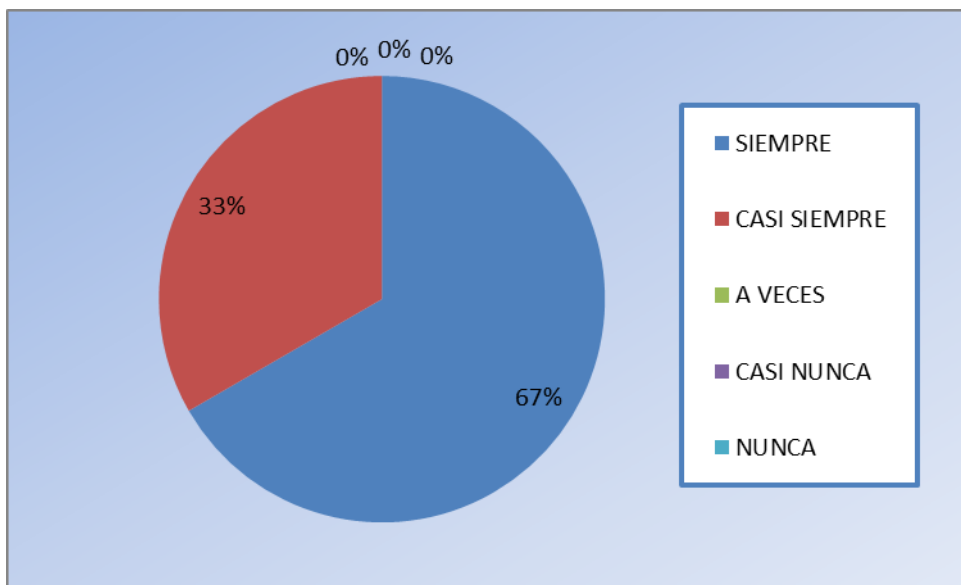
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro- Actividad	1	20%
Presencia de Empoderamiento	3	60%
Presencia de Creatividad	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



Según los resultados en el apartado correspondiente a la parte cualitativa, los resultados son los siguientes: en un 60% se refleja presencia de empoderamiento en el puesto de trabajo según los coordinadores, un 20% se refleja que para los coordinadores en los gestores (as) de empleo existe falta de pro actividad y un 20% refleja cierta ausencia de creatividad.

3. ¿Encuentra espontaneidad y amabilidad en el trato que mantienen sus colaboradores (as) con los demandantes de empleo?

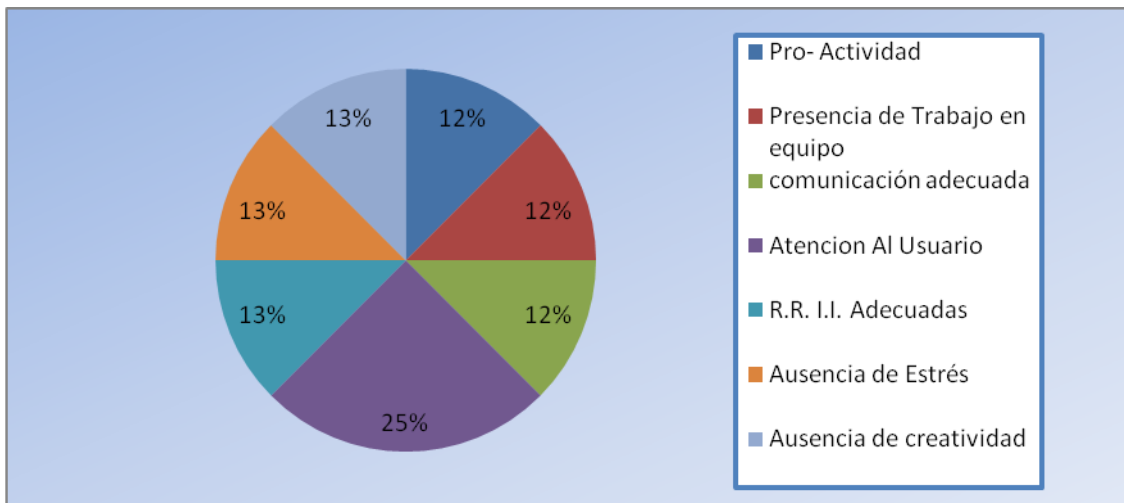
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Según lo manifestado por los coordinadores en esta pregunta se observa que en un 67% estos perciben en sus colaboradores espontaneidad y amabilidad en el trato con los demandantes de empleo, mientras que un 33% refleja que los coordinadores observan esto casi siempre en sus colaboradores.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

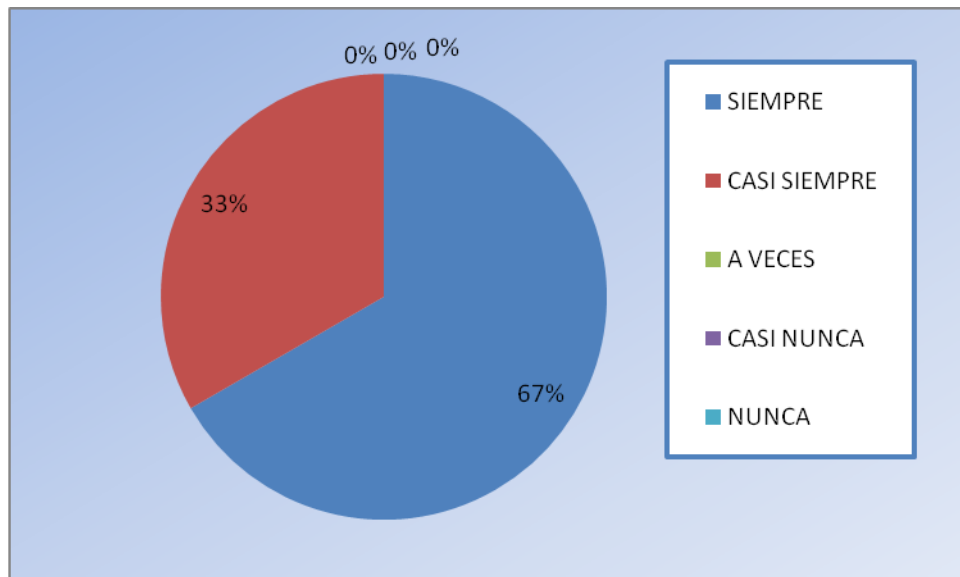
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro- actividad	1	12%
Presencia de trabajo en equipo	1	12%
Comunicación adecuada	1	12%
Atención al usuario	2	25%
Rl. adecuadas	1	13%
Ausencia de estrés	1	13%
Ausencia de creatividad	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



En el apartado cualitativo según los resultados se refleja lo siguiente: un 25% refleja que se procura una buena atención al usuario, un 13% refleja que el coordinador observa que los gestores procuran mantener buenas relaciones interpersonales en su contexto de trabajo, un 13% refleja ausencia de estrés, un 13% refleja ausencia de creatividad, un 12% refleja que se detecta amabilidad y espontaneidad por pro actividad en el gestor (a), un 12% refleja que se percibe trabajo en equipo y otro 12% refleja que el coordinador percibe que se procura una comunicación.

4. ¿Según su percepción ha observado dificultad en sus colaboradores (as) en mantener una adecuada comunicación en el ámbito de su trabajo?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

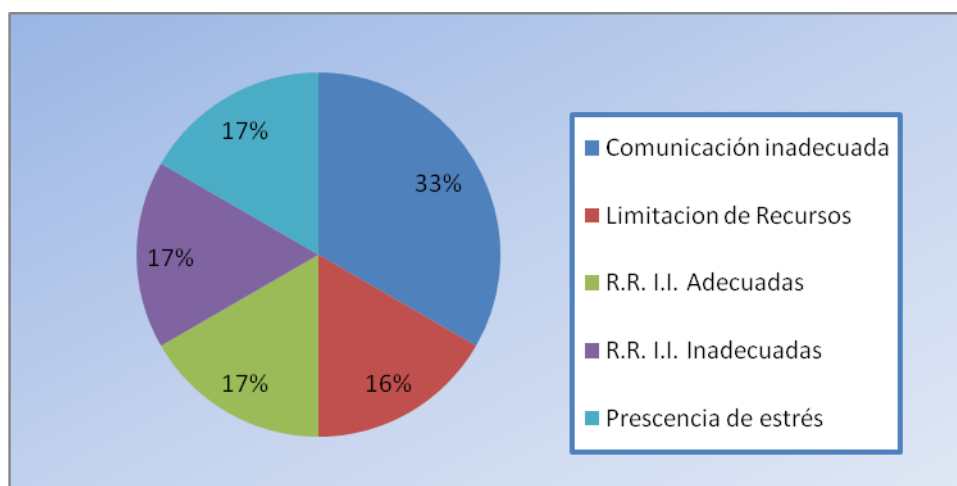


Para esta interrogante a los coordinadores los resultados parecen reflejar que estos si observan o detectan que los gestores (as) de empleo si tienen dificultad en mantener una adecuada comunicación en el ámbito de su trabajo. Ya que el 67% de las respuestas reflejan que siempre se observa dificultad en mantener una comunicación adecuada y un 33% refleja que casi siempre se observa dificultad en mantener una adecuada comunicación.



## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación inadecuada	2	33%
Limitación de recursos	1	16%
RI adecuadas	1	17%
RI Inadecuadas	1	17%
Presencia de estrés	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

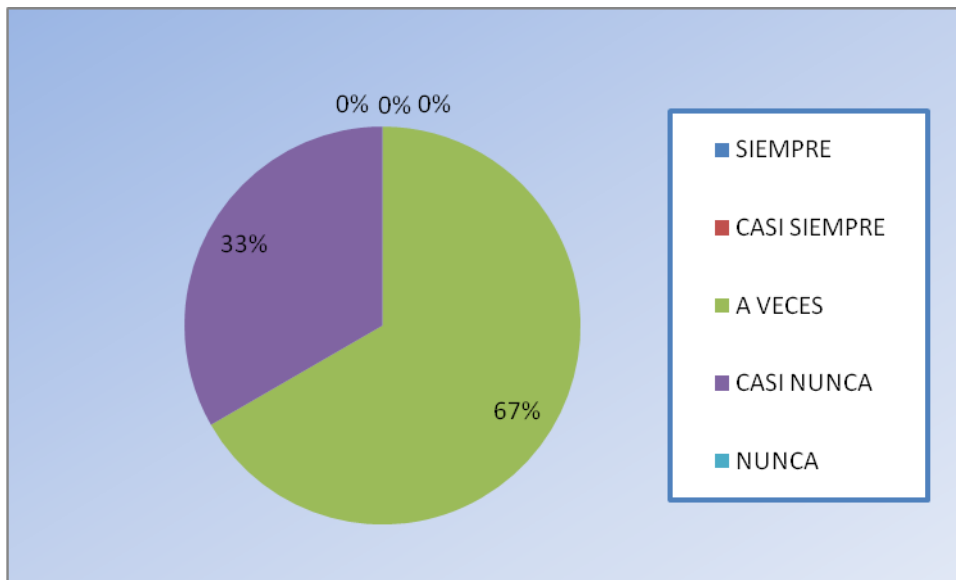


En el apartado cualitativo correspondiente al por qué se observa la misma tendencia de la parte cuantitativa ya que el 33% refleja que existe comunicación inadecuada, un 16% refleja limitación de recursos, un 17% refleja relaciones interpersonales adecuadas, un 17% relaciones interpersonales inadecuadas y un 17% refleja presencia de estrés.

En el análisis global de la pregunta en el apartado cualitativo se infiere que sí los gestores (as) de empleo tienen cierta dificultad en el área de comunicación según los coordinadores de estos.

5. ¿Tomando en cuenta la naturaleza del trabajo de los gestores (as), ha detectado en sus colaboradores situaciones que se viven con estrés que repercuten negativamente en el trabajo?

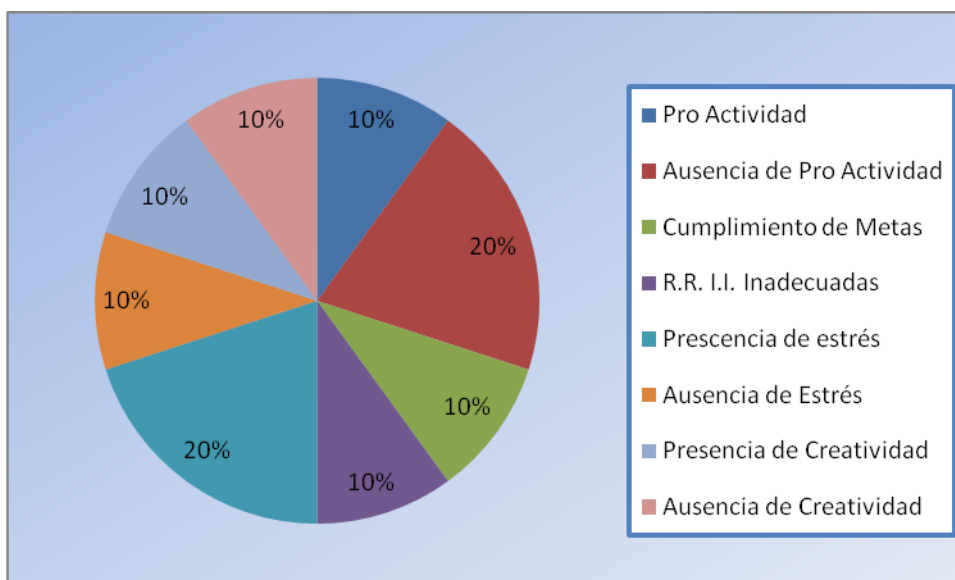
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	67%
Casi nunca	1	33%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Dentro de la pregunta número cinco dirigida a los coordinadores de las bolsas de empleo los resultados reflejan que un 67% refleja que los coordinadores a veces detectan estrés en sus colaboradores y un 33% refleja que casi nunca se detecta el estrés en los gestores (as) de empleo.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

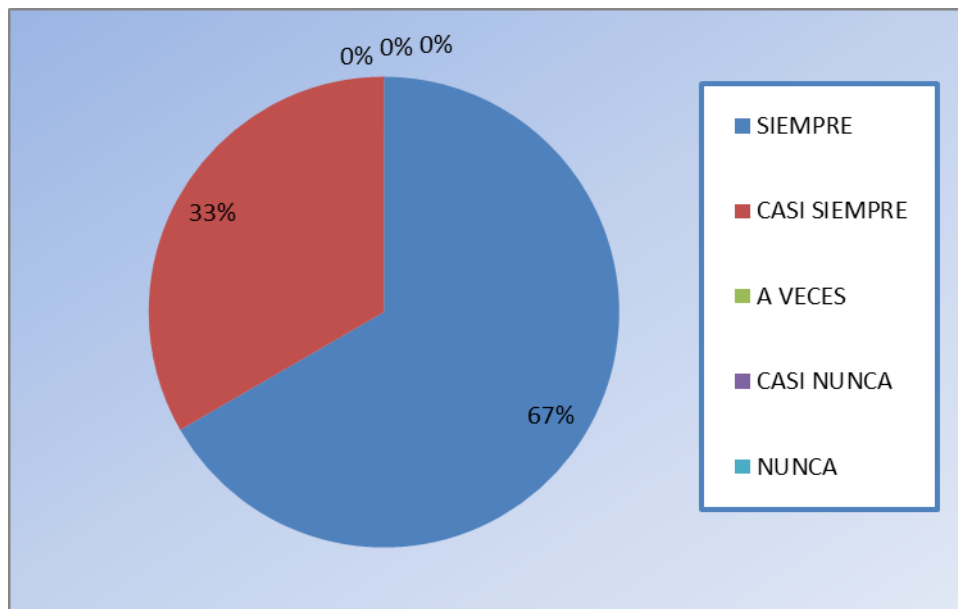
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro actividad	1	10%
Ausencia de pro actividad	2	20%
Cumplimiento de metas	1	10%
RI inadecuadas	1	10%
Presencia de estrés	2	20%
Ausencia de estrés	1	10%
Presencia de creatividad	1	10%
Ausencia de creatividad	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



En el apartado cualitativo respectivo al por qué de la pregunta cinco dirigida a los coordinadores los resultados son los siguientes: un 10% refleja pro actividad, un 20% refleja ausencia de pro actividad, un 10% refleja preocupación por el cumplimiento de metas, un 10% refleja relaciones interpersonales inadecuadas, un 20% refleja presencia de estrés, un 10% refleja ausencia de estrés, un 10% refleja presencia de creatividad y otro 10% refleja ausencia de creatividad.

6. ¿Ha observado usted que sus colaboradores (as) buscan nuevas formas para solucionar problemas cuando estos se le presentan?

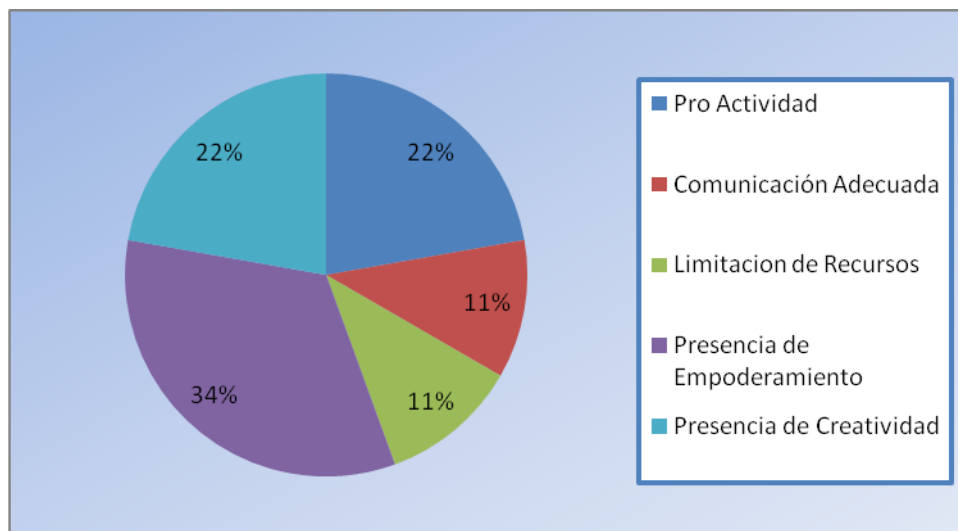
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



El 67% de los coordinadores considera que sus colaboradores buscan nuevas formas para solucionar problemas seguido de un 33% que comenta casi siempre buscan nuevas formas. Estos porcentajes son positivos pues los coordinadores mantienen mayoritariamente opinión favorable sobre sus colaboradores. Las opciones a veces, casi nunca y nunca poseen 0%.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

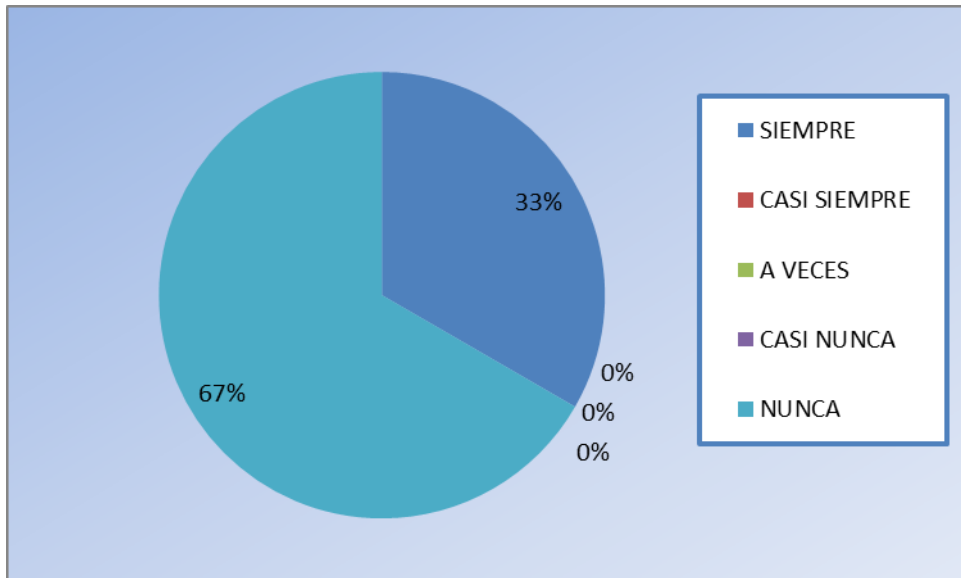
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro actividad	2	22%
Comunicación adecuada	1	11%
Limitación de recursos	1	11%
Presencia de empoderamiento	3	34%
Presencia de creatividad	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



La categoría empoderamiento con un 34% muestra la mayor cantidad seguido de pro actividad y creatividad con un 22% cada uno. En cuanto a limitación de recursos y comunicación 11% para cada uno respectivamente.

7. ¿Según su percepción a sus colaboradores (as) se les dificulta alentar y apoyar el éxito entre ellos?

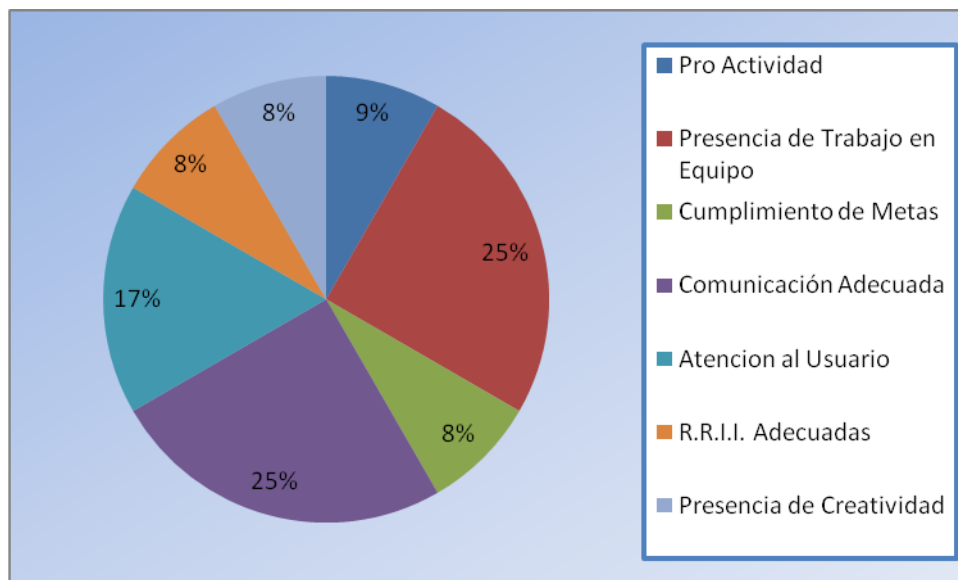
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	33%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



El 67% de coordinadores manifiesta que sus colaboradores nunca le es difícil alentar y apoyar el éxito entre ellos. Mientras que el 33% afirma que siempre les es difícil alentar y apoyar el éxito de los demás esto sugiere dificultades en las relaciones interpersonales siendo expresada por coordinadores.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

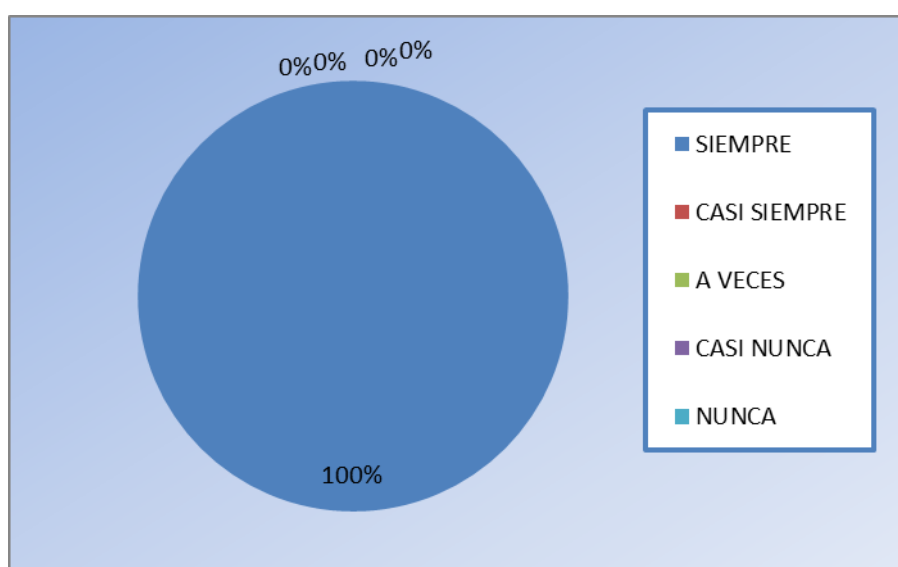
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro actividad	1	9%
Presencia de trabajo en equipo	3	25%
Cumplimiento de metas	1	8%
Comunicación adecuada	3	25%
Atención al usuario	2	17%
RI adecuadas	1	8%
Presencia de creatividad	1	8%
<b>Total</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>



El trabajo en equipo posee un 25% y se presentan más categorías como la comunicación adecuada con un 25%. El gráfico muestra que hay un 8% para la categoría de relaciones interpersonales mientras que la creatividad con un 8% que es una categoría que se ve expresada en el gráfico además de quienes son proactivos con un 9%. Hay un 8% para la categoría cumplimiento de metas pero que está contemplada en relación a que los colaboradores no alientan y apoyan el éxito de los compañeros y por último la atención al usuario con un 17% en donde tras una buena atención se apoya el éxito.

8. ¿Observa que existe colaboración entre los gestores (as) de empleo cuando se solicitan ayuda?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

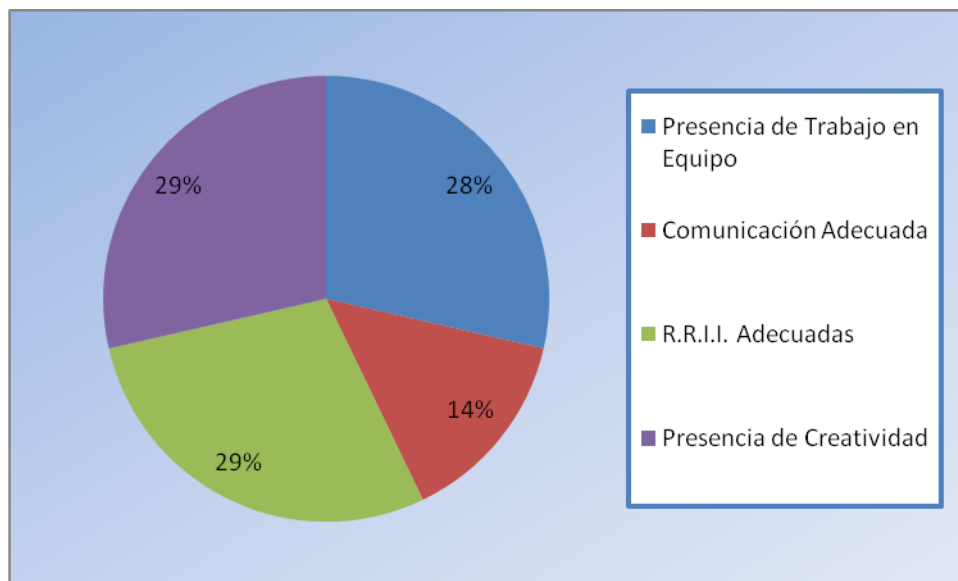


El 100% de los coordinadores expresa que los gestores cooperan cuando se solicitan ayuda entre si contestando siempre. Para las opciones casi siempre, a veces, casi nunca y nunca se encuentra 0%.



## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

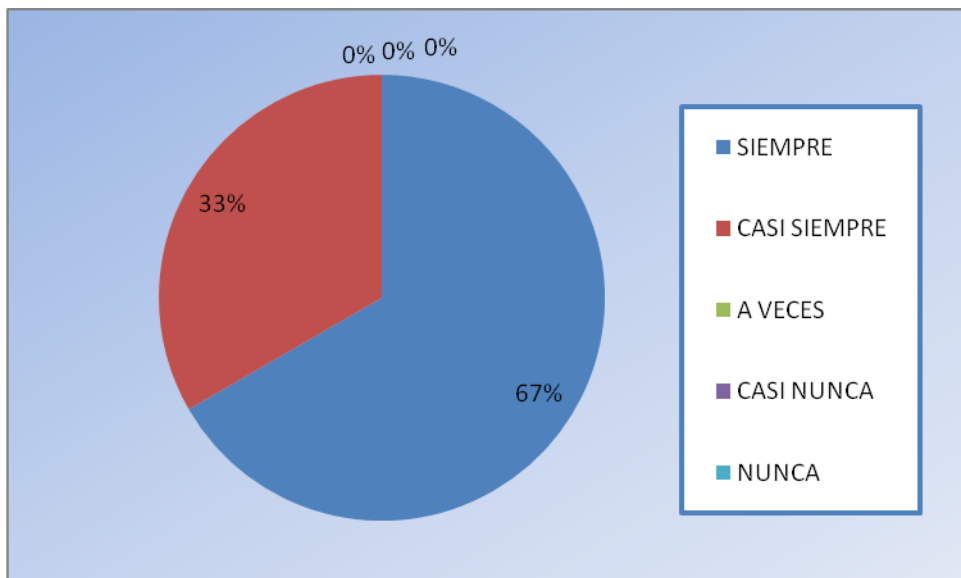
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de trabajo en equipo	2	28%
Comunicación adecuada	1	14%
R.I. adecuadas	2	29%
Presencia de creatividad	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



Las categorías que resultaron de las respuestas son variadas; así las relaciones interpersonales adecuadas poseen un 29% y la presencia de trabajo en equipo posee un 28%. En cuanto a las demás categorías tenemos que comunicación adecuada resulto con un 14%. Estas son categorías base que permiten mantener un adecuado trabajo en equipo. La creatividad es una categoría manifestada por los coordinadores con un 29% donde ven que los empleados se las ingenian para ayudar a otros.

9. ¿Observa usted que entre los gestores (as) de empleo se toman en cuenta las necesidades los unos a los otros?

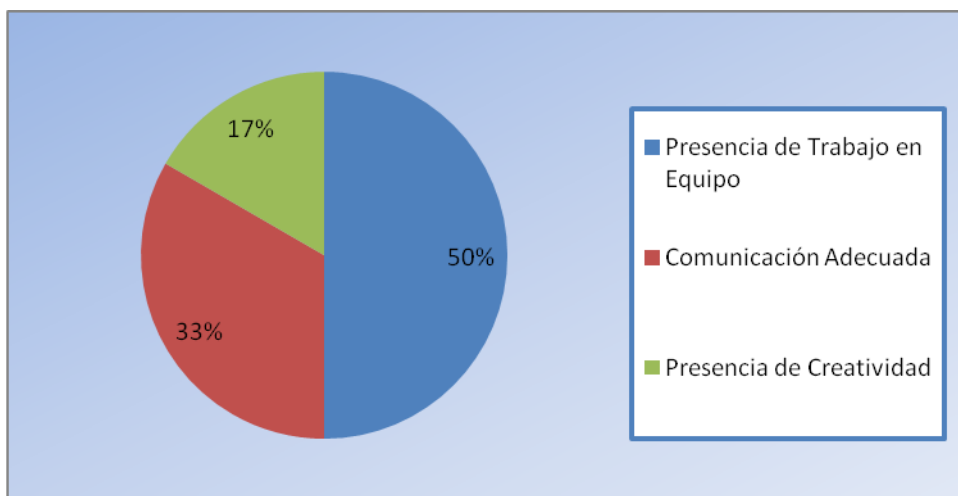
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



El 67% de los coordinadores responde que los gestores buscan siempre el beneficio mutuo tomando en cuenta las necesidades los unos a los otro característico de las relaciones efectivas y un 33% que responde que casi siempre siendo una respuesta un tanto favorable. Las categorías a veces, casi nunca y nunca tiene 0%.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

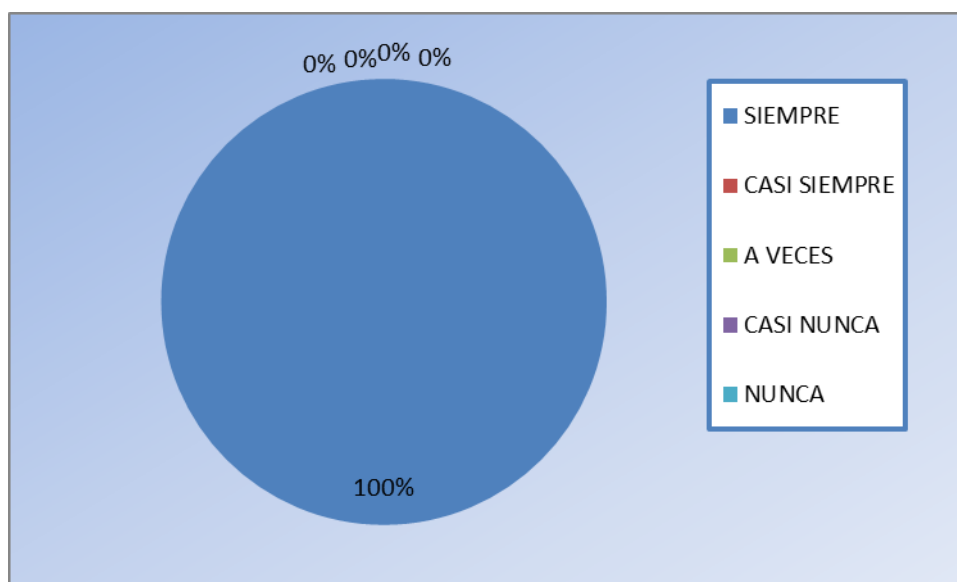
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de trabajo en equipo	3	50%
Comunicación adecuada	2	33%
Presencia de creatividad	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



Al explicar por qué, los coordinadores hacen referencia al trabajo en equipo con un 50 %. También los coordinadores hacen referencia a la comunicación adecuada con un 33%.El gráfico muestra la presencia de creatividad con 17%.

10. ¿Según su percepción los gestores (as) de empleo consideran relevante en su puesto de trabajo identificarse y escuchar las situaciones personales de los buscadores de empleo?

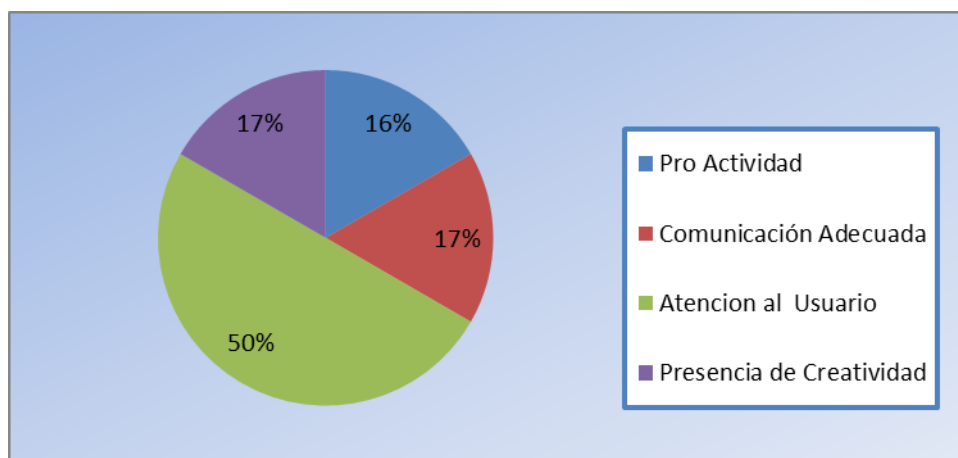
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Los coordinadores entrevistados 100% consideran que sus gestores escuchan y se identifican con los usuarios. Las opciones a veces, casi nunca y nunca tienen un 0%. Este dato explica que los coordinadores observan en sus colaboradores adecuada atención al usuario.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

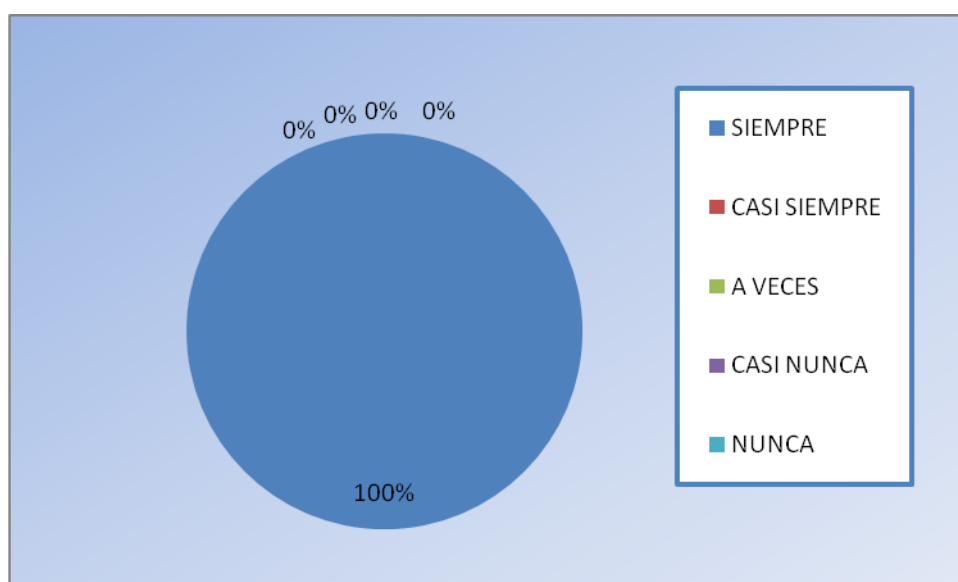
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro Actividad	1	16%
Comunicación Adecuada	1	17%
Atención al Usuario	3	50%
Presencia de Creatividad	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



El gráfico muestra en un 50 % como los coordinadores expresan que sus colaboradores utilizan una adecuada atención al usuario y además las categorías son aspectos que propician una adecuada atención al usuario para el caso pro actividad posee un 17%, comunicación adecuada un 16% y presencia de creatividad 17%.

11. ¿Mantiene una relación adecuada con sus colaboradores (as)?

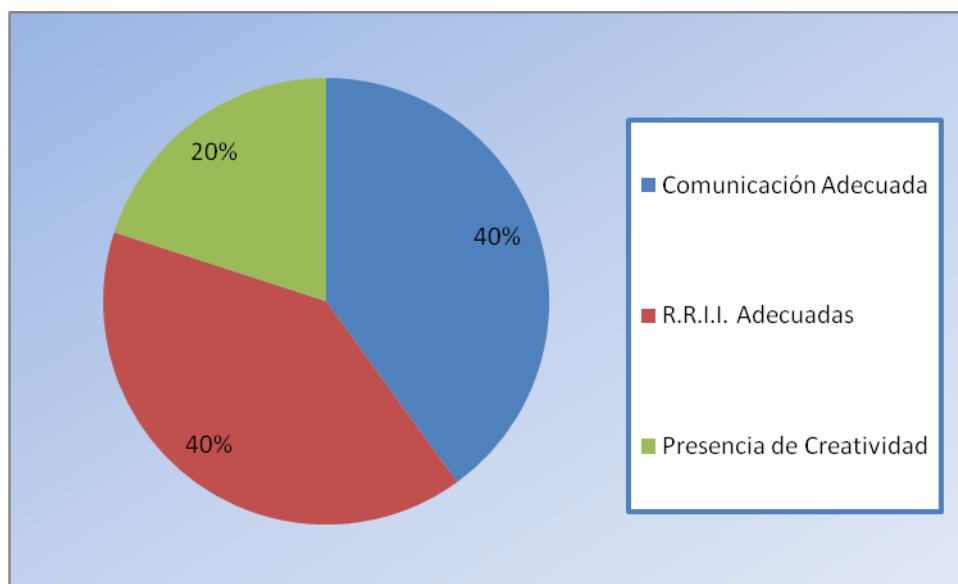
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



El 100 % de los coordinadores entrevistados manifiestan que siempre mantiene una relación adecuada con sus colaboradores; lo que da como resultado que existe buenas relaciones interpersonales.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

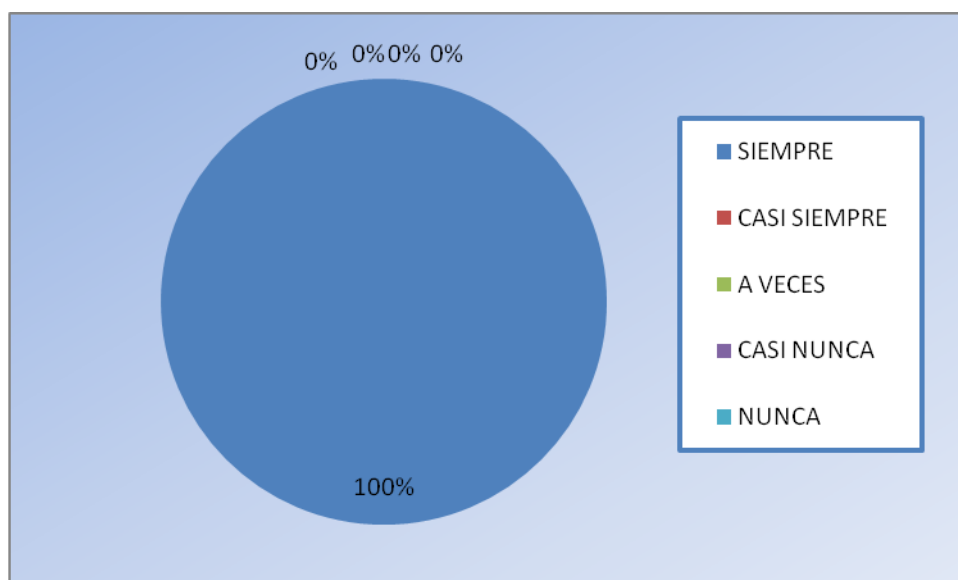
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación adecuada	2	40%
RI adecuadas	2	40%
Presencia de creatividad	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



Un 40 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que existe una comunicación adecuada con sus colaboradores, otro 40% considera que mantiene buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores y un 20% considera que existe presencia de creatividad en los colaboradores; lo que da como resultado que existe buenas relaciones interpersonales entre los jefes y subalternos.

12. ¿Observa que entre sus colaboradores (as) suelen tomarse en cuenta los puntos de vista de unos a los otros?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	100%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

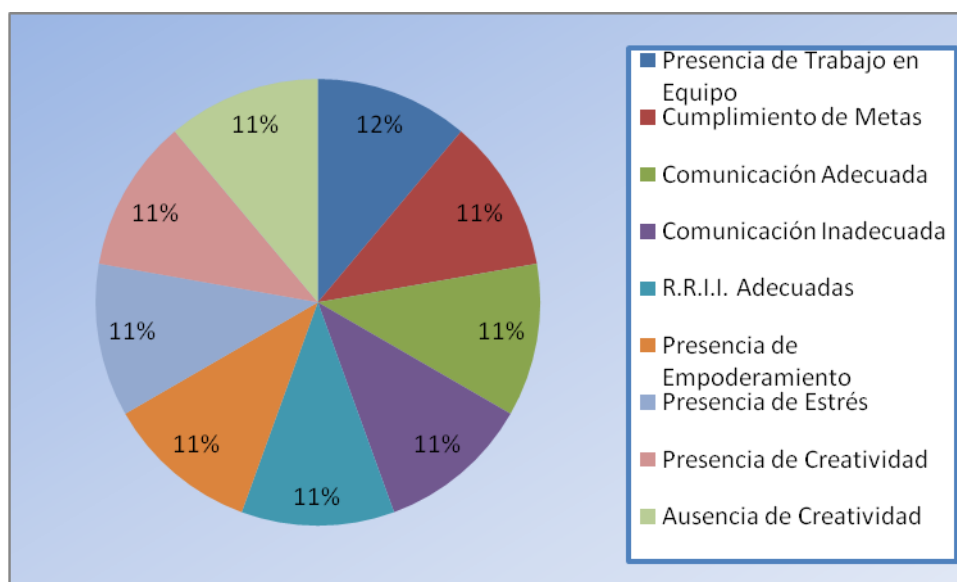


El 100 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que siempre ha observado que sus colaboradores toman en cuenta los puntos de vista los unos con los; lo que da como resultado que existe buena comunicación entre los subalternos.



## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

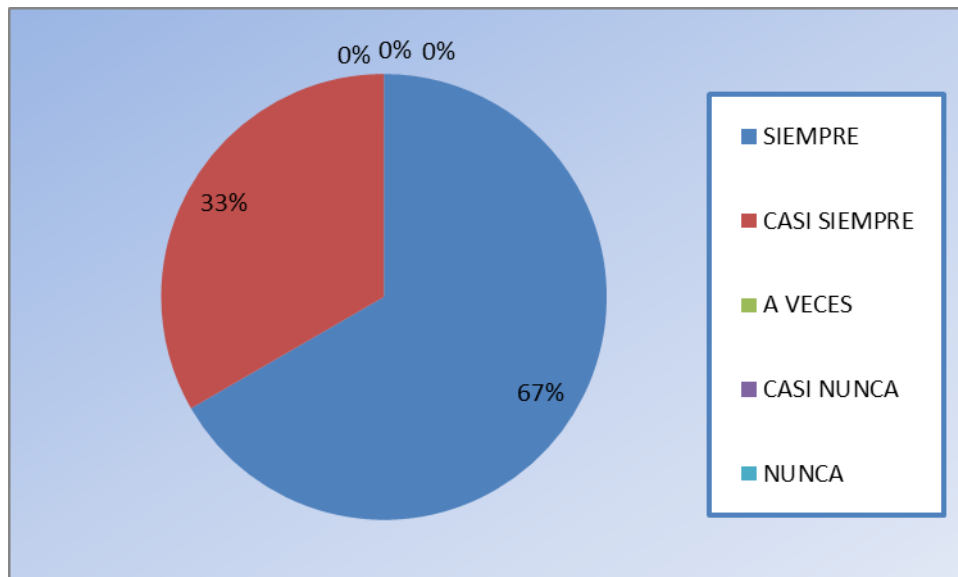
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de trabajo en equipo	1	12%
Cumplimiento de metas	1	11%
Comunicación adecuada	1	11%
Comunicación inadecuada	1	11%
Rl adecuadas	1	11%
Presencia de empoderamiento	1	11%
Presencia de estrés	1	11%
Presencia de creatividad	1	11%
Ausencia de creatividad	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Un 12 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que existe presencia de trabajo en equipo entre sus colaboradores, un 11 % considera que existe ante ello un cumplimiento de metas, un 11% considera que existe una adecuada comunicación entre sus subalternos, un 11% considera que existe inadecuada comunicación entre los colaboradores, un 11% considera que existe buena relaciones interpersonales entre sus colaboradores, un 11% considera que existe presencia de empoderamiento entre los subalternos, un 11% considera que existe presencia de estrés entre los colaboradores, un 11% considera que existe creatividad entre los colaboradores y un 11% considera que hay ausencia de creatividad entre los colaboradores; lo que da como resultado que la mayoría de colaboradores no suelen tomar en cuenta los puntos de vista los unos a los otros.

13. ¿Según su percepción los gestores (as) de empleo colaboran entre sí en el cumplimiento de las metas?

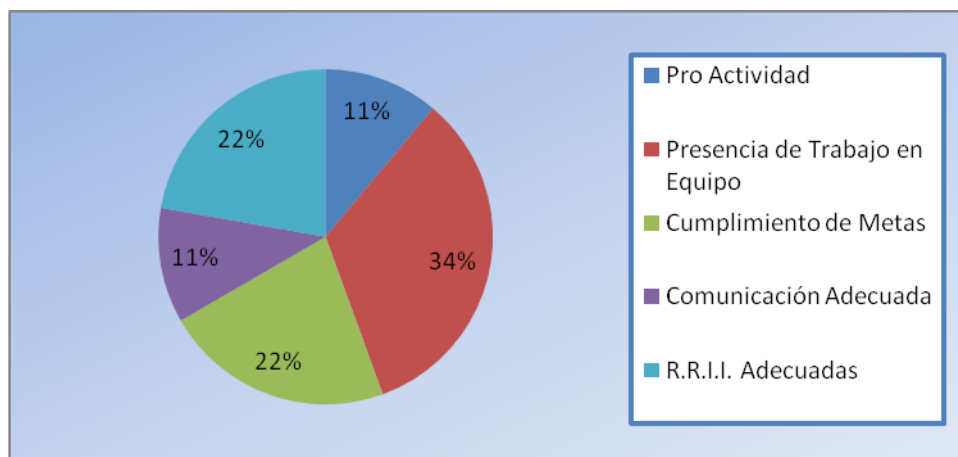
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Un 67 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que siempre los gestores colaboran entre si para el cumplimiento de las metas, el 33% considera que casi siempre existe colaboración entre los gestores as para el cumplimiento de metas, y las demás opciones reflejan un 0% de resultados; lo que da como resultado que siempre o casi siempre los subalternos colaboran entre si para el cumplimiento de metas.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

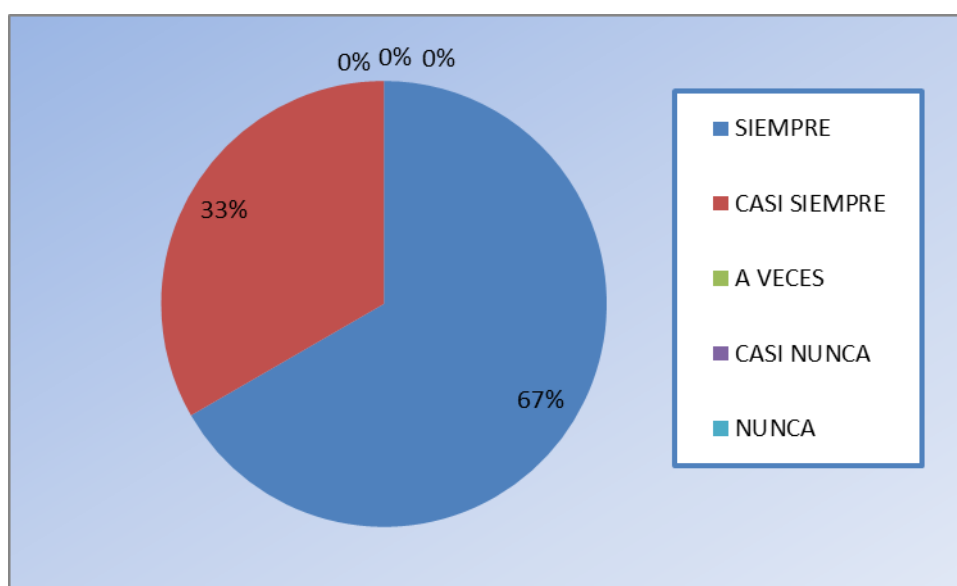
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pro actividad	1	11%
Presencia de trabajo en equipo	3	34%
Cumplimiento de metas	2	22%
Comunicación adecuada	1	11%
RI adecuadas	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Un 11 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que existe pro actividad entre sus colaboradores, un 34% considera que existe presencia de trabajo en equipo entre sus colaboradores, un 22% considera que existe ante ello un cumplimiento de metas, un 11% considera que existe una adecuada comunicación entre sus subalternos, y un 22% considera que hay buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores; lo que da como resultado que la mayoría de subalternos colaboran entre si para el cumplimiento de metas.

14. ¿A su criterio sus colaboradores (as) en general suelen tomar decisiones en grupo?

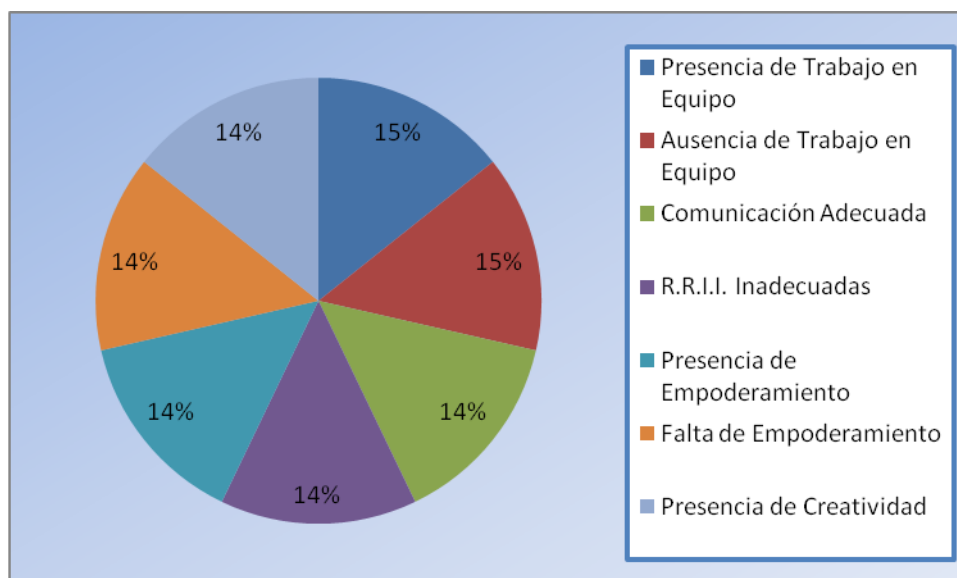
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	67%
Casi siempre	1	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



Un 67 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que siempre los subalternos suelen tomar las decisiones en grupo y el 33% considera que casi siempre toman decisiones en grupo; lo que da como resultado que siempre o casi siempre los subalternos suelen tomar las decisiones en grupo.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

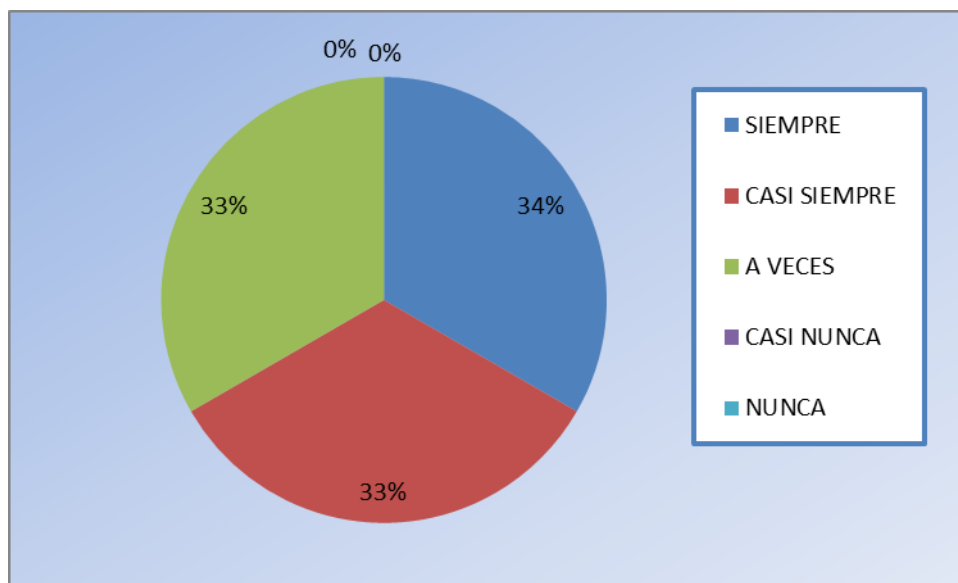
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presencia de Trabajo en Equipo	1	15%
Ausencia de Trabajo en Equipo	1	15%
Comunicación Adecuada	1	14%
RI. Inadecuadas	1	14%
Presencia de Empoderamiento	1	14%
Falta de Empoderamiento	1	14%
Presencia de Creatividad	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



Un 15% de los coordinadores entrevistados manifiesta que existe presencia de trabajo en equipo entre sus colaboradores, un 15 % considera que existe ante ello una ausencia de trabajo en equipo; un 14% considera que existe una adecuada comunicación entre sus subalternos, un 14% considera que existe inadecuada relaciones interpersonales entre los colaboradores, un 14% considera que existe presencia de empoderamiento entre sus colaboradores, un 14% considera que hay falta de empoderamiento entre los subalternos, y un 14% considera que existe presencia de creatividad entre los colaboradores; lo que da como resultado que la mayoría de colaboradores considera que existe trabajo en equipo entre sus colaboradores.

15 ¿Según su criterio los gestores (as) de empleo cuentan con los medios necesarios para desarrollar sus actividades?

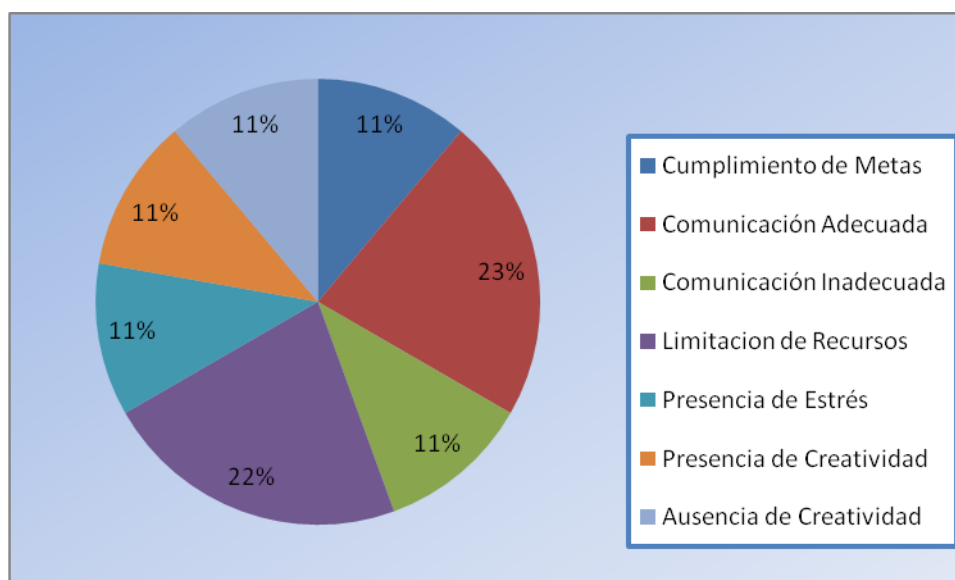
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	34%
CASI SIEMPRE	1	33%
A VECES	1	33%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



El 34 % de los coordinadores entrevistados manifiesta que siempre los subalternos cuentan con los medios necesarios en el cumplimiento de sus actividades, el 33% considera que casi siempre cuentan con los medios necesarios y un 33% considera que solo a veces cuenta con los medios necesarios en el cumplimiento de sus labores; lo que representa que siempre o casi siempre los colaboradores cuentan con los medios necesarios en el cumplimiento de sus actividades.

## Respuestas abiertas al ¿Por qué?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplimiento de metas	1	11%
Comunicación adecuada	2	23%
Comunicación inadecuada	1	11%
Limitación de recursos	2	22%
Presencia de estrés	1	11%
Presencia de creatividad	1	11%
Ausencia de creatividad	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



Un 11% de los coordinadores entrevistados manifiesta que existe un cumplimiento de metas entre sus colaboradores, un 23% considera que existe ante ello una comunicación adecuada entre los colaboradores; un 11% considera que existe inadecuada comunicación entre sus subalternos, un 22% considera que existe limitación de recursos, un 11% considera que existe presencia de estrés entre sus colaboradores, un 11%, considera que existe presencia de creatividad entre los subalternos y un 11% considera que existe ausencia de creatividad entre los colaboradores; lo que da como resultado que la mayoría de colaboradores considera que existe limitación de recursos para el cumplimiento de sus actividades entre sus colaboradores.

## **VII. ANALISIS CUALITATIVO DE LA OBSERVACIÓN**

En el análisis no existe interpretación fenomenológica de la investigación, no se hacen valoraciones personales por parte de los investigadores y se integra la información tal cual fue registrada.

La observación fue realizada de forma directa en los gestores (as) de empleo de las diferentes regionales y bolsas de empleo, que comprende la sede central de San Salvador, algunos de sus municipios, la regional de Chalatenango y La Libertad, y algunos de sus municipios, podemos decir que se obtuvo información de primera mano en cuanto a la actuación de cada uno de los sujetos entrevistados(as) para observar en estos o estas su comportamiento, para con los usuarios(as) y compañeros(as) de trabajo.

Los aspectos a medir fueron su comportamiento, apariencia física, los medios de comunicación de los que hacen uso, relaciones interpersonales de los sujetos, trabajo en equipo, pro actividad y las condiciones ambientales.

La presente se desarrolló entre las fechas del 27 de Abril, al 24 de Mayo de 2012. Así se obtiene lo siguiente:

A nivel conductual se precisa o calcula que más de un tercio de gestores tiene una adecuada atención para con el usuario, un poco más de la mitad de entrevistados no presentan empatía para con los usuarios; a su vez se observó en los gestores (as) de empleo una conducta seria al momento de la entrevista con el equipo investigador (a pesar de que siempre se hizo el rapport previo a ello) y esa seriedad se manifestaba algunas veces con los usuarios.

En cuanto al desarrollo de la entrevista la apertura de diálogo era limitada y sólo se concentraban más que todo a las respuestas de la entrevista. Si se pudo evidenciar en su mayoría ciertos niveles de cortesía y respeto para con los usuarios y esos mismos elementos para con el equipo investigador.

En la generalidad de sujetos entrevistados presentaban un aseo personal adecuado, a la vez su vestimenta adecuada.

Se pudo precisar y observar en San Salvador y la Libertad así como Chalatenango que entre los gestores(as) de empleo próximos a los coordinadores hay una adecuada comunicación y buen trato en el ámbito cotidiano.

Se evidencio después de la entrevista en el área de San Salvador que en algunos de los gestores(as) manifestaron ciertas dificultades que tienen sus



compañeros(as) en la atención al usuario, demostrando con ellos mala opinión de los mismos. También se observó alguna indiferencia y resistencia de ellos para con el equipo investigador, más que todo en algunas bolsas del área de San Salvador y de igual forma en algunas bolsas de La Libertad, así como también cierta indiferencia entre los mismos gestores (as) en algunas ocasiones.

Por otra parte alguna situación donde se manifiesto en el momento de la observación la ejecución de alguna actividad indicadora de pro actividad en los (as) gestores (as) fue mínima presentándose esta en Chalatenango y algunas bolsas de empleo de San Salvador; pero a su vez se detectó que si contaban con hojas de registro para los usuarios en el momento y base de datos para atenderles cuando se presentasen y se mantenían en su lugar de trabajo.

En cuanto a la presencia de trabajo en equipo, se pudo evidenciar cierto nivel de compañerismo, solidaridad y comprensión entre ellos para cumplir sus metas intercambiando información, así como también facilitando los medios de comunicación para tales fines y esto se puede afirmar en su mayoría casi todas las bolsas de empleo de la zona central.

En las zonas entrevistadas como Chalatenango se observó un buen trato entre los gestores(as), usuario y su jefe; de igual forma se pudo evidenciar que los jefes mantienen una adecuada comunicación y relaciones interpersonales con sus colaboradores; De igual forma se puede afirmar a grandes rasgos que en las otras zonas de los departamentos de San Salvador y La Libertad se presento dicha situación, aunque en estos dos departamentos hay ciertas variantes, obedeciendo esto a la descentralización de las bolsas de empleo o del poco contacto que se tenga sobre estas, por su ubicación geográfica, por la limitación de recursos y medios de comunicación. En la mayoría de sujetos entrevistados se pudo observar cierto nivel de ansiedad en hacer bien su labor como gestor (as) de empleo, ya que en su mayoría su preocupación primordial obedece al cumplimiento de las metas a nivel mensual, que son diez personas que deben colocar por cada gestor (a), esto se ve limitado por la ubicación geográfica de la bolsa de empleo, de no contar esta con los medios necesarios a su alcance, como medios de comunicación, transporte, equipo informático y de oficina, mostrando cierta insatisfacción en los (as) gestores (as).

Si bien en la mayoría de las bolsas de empleo se cuenta con equipo de oficina, informático y mobiliario, en algunas bolsas de empleo en cuanto a los medios de comunicación, no cuentan con lo más indispensable para desarrollar sus actividades adecuadamente. Siendo estas bolsas de empleo del área de San Salvador, (las que no pertenecen específicamente al Departamento Nacional de empleo); creando esto insatisfacción a los (as) gestores (as) generando esto cierta ansiedad.

En Chalatenango para el caso, no cuentan con ningún medio de transporte para facilitar la labor externamente, llámese a este vehículo, motocicleta y bicicleta, etc. Pero si otras sedes cuentan con lo necesario en este rubro aunque de forma limitada para el caso de San Salvador y La Libertad.

En cuanto a las condiciones ambientales ruido, calor, humedad y de infraestructura, la mayoría de bolsas cuentan con las condiciones adecuadas para desarrollar normalmente sus labores y cuentan con bastante personal a su alrededor. En cuanto a la iluminación en todos los lugares es adecuada, si hay ciertas bolsas de empleo en un porcentaje mínimo que en cuanto a sus condiciones ambientales e infraestructura no son las más adecuadas como Nueva Concepción, Aguilares y Apopa, evidenciándose cierto hacinamiento en ellos.

## VIII. ANÁLISIS CUALITATIVO INTEGRAL Y COMPARATIVO

Para nuestro análisis integral y comparativo que da paso al diagnóstico en general fueron utilizadas las siguientes categorías: pro actividad, delegación-empoderamiento, estrés- adaptabilidad, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, atención al usuario, limitación de recursos y motivación como factor influyente en las competencias; de las cuales se estudiaron para tabular la información y dar nuestro diagnóstico.

Tomando como punto de partida el concepto de competencias del diccionario Larousse y los componentes de competencias, relacionando estos conceptos, con el perfil laboral del gestor (a), de empleo y contrastando esta información con los resultados obtenidos y la observación analizamos lo siguiente:

Se infiere en cuanto a la categoría analizada objeto de estudio **pro actividad**, los resultados tanto de gestores (as) como coordinadores no coinciden. A pesar de que existe cierta tendencia en los gestores(as) de empleo en explicar ser proactivos; y de la observación realizada se pudo evidenciar situaciones que indican la actuación de pro actividad como la impresión anticipada de material de trabajo, por lo demás en la mayoría de gestores (as) de empleo no se observó pro actividad y esto corroborado por coordinadores mencionan que casi no hay presencia de pro actividad. Estos resultados no coinciden con lo establecido en el perfil. Por lo tanto se deduce ciertas deficiencias en estas competencias.

En cuanto a la categoría **empoderamiento** los resultados obtenidos, tanto de gestores(as) como coordinadores coinciden en que existen características de empoderamiento y según la observación se cumple lo antes expuesto.

La teoría nos dice en cuanto a la categoría empoderamiento que se entiende como estar preparado para la toma de decisiones o tomar el mando de sus funciones por lo tanto hay características de empoderamiento vistas en el gestor (a) de empleo donde esto se da en su mayoría aunque las deficiencias encontradas en la anterior categoría como es pro actividad que se relaciona con esta tiende a afectarles.

En cuanto a la categoría **atención al usuario** los resultados de las entrevistas en su conjunto arrojan que los gestores (as) poseen características que reflejan espontaneidad, amabilidad en el trato con los usuarios, escucha activa y empatía. En el perfil laboral del gestor(a) de empleo al ser comparado con los resultados

anteriores relacionados con la categoría de atención al usuario, se tiene coincidencia con los siguientes aspectos: como lo es la empatía y amabilidad con los usuarios. Pero la observación demuestra que no existe atención adecuada del gestor hacia el usuario; no presentando empatía, y buena atención, aunque en ciertas zonas se refleja ello aunque no es en su mayoría.

Inferimos que esta categoría si bien está presente en los gestores de empleo y hay coincidencia con el marco teórico, pero la observación nos demuestra que hay ciertas deficiencias que deben ser corregidas y que son respaldadas por algunas respuestas de los gestores (as) de empleo.

En lo concerniente a la categoría de **comunicación** se confirman dificultades en esta área, conferida por los mismos colaboradores y los coordinadores, a su vez la observación realizada demuestra que existe deficiencia de comunicación entre los gestores, así también para con el usuario y remitiéndonos al marco teórico se confirman características que no se adecuan.

Por lo tanto se infiere que los gestores (as) de empleo tienen deficiencias en una comunicación adecuada, en cuanto a un buen manejo de los canales de comunicación directa y que existe deficiencia a su vez en los medios de comunicación. En el perfil laboral del gestor de empleo se habla sobre que el gestor debe “mostrar soltura para la comunicación” siendo este aspecto presentado por una parte de los gestores (as) y en otros ausente.

En cuanto a la categoría de **relaciones interpersonales**, si existe presencia de buenas relaciones interpersonales entre los gestores(as) de empleo así como con los coordinadores y a su vez esta situación es corroborada por los coordinadores de zona, pero a nivel de lo extraído de la observación, se pudo comprobar que en gestores de empleo existen inadecuadas relaciones interpersonales, tanto entre los mismos gestores y de la atención a los usuarios; dentro de las competencias generales se establece que los gestores (as) de empleo deben demostrar empatía ante los usuarios y demás personas, el tener una buena relación oral y entender las necesidades de los demás.

En las categorías **estrés-adaptación** existe coincidencia a la presencia de estrés tanto en los gestores y coordinadores, esto motivado por la preocupación por el cumplimiento de metas, relaciones interpersonales inadecuadas en el trabajo u

hogar y ausencia de pro actividad. Dentro de las competencias socios laborales que especifica el Ministerio de Trabajo se encuentran la adaptabilidad al trabajo en la cual las deficiencias encontradas no aplican al concepto. Según la observación hay presencia de estrés debido a los niveles de ansiedad que presentan estos a raíz de la limitación de recursos y por ende le afecta al cumplimiento de sus metas

Cierta cantidad considerable no presentaron este nivel de ansiedad por contar con los medios a su alcance para el cumplimiento de sus actividades o metas. La adaptabilidad dentro del perfil laboral no se puede encajar debido a que la categoría no se encuentra.

Se infiere que esta categoría analizada coincide en resultados entre gestores, coordinadores y teoría más observación lo cual da el resultado que existe presencia de estrés en la mayoría de gestores de empleo.

En cuanto a la categoría de **creatividad**, en los coordinadores y gestores coinciden en que existen características que permiten y propician la creatividad como lo es, actitud positiva, ingeniárselas en situaciones de limitación de recursos, presentación de nuevas formas para realizar las tareas de trabajo. Por otro lado en los gestores en una minoría mantienen la rutina establecida en el desarrollo de su trabajo o muestra indiferencia.

Los aspectos positivos concuerdan con lo plasmado en el marco teórico, el perfil laboral.

En la categoría de **trabajo en equipo** en la mayoría de gestores de empleo existe colaboración entre los compañeros de trabajo, toman en cuenta la opinión de los demás, toman decisiones en conjunto, donde esta situación es abalada por los coordinadores así como por la observación. En la cual se pudo evidenciar compañerismo, apoyo y solidaridad. Existe una adecuación entre los resultados obtenidos con la parte teórica de nuestro estudio en el sentido que los gestores de empleo cooperan e involucran a otros compañeros en su área de trabajo. Se infiere que está categoría está presente en la mayoría los gestores (as) de empleo y que por otra parte hay otros gestores en menor número que respondieron trabajar con los demás solo porque les han delegado y mostraron indiferencia.

En la categoría **limitación de recursos** según los resultados no coinciden entre gestores y coordinadores pero demuestran que hay cierta limitación de recursos que puede afectar al cumplimiento de actividades esto es corroborado por la observación en cuanto a que por la ubicación de las bolsas de empleo y la limitación de recursos influyen negativamente en el adecuado desarrollo de las competencias generales y que provoca una falta de motivación.

Enlazando con el marco teórico la limitación de recursos tiene su incidencia en la **motivación** pero se ve disminuida en los gestores por la falta de recursos materiales lo cual trae consigo insatisfacción, se infiere que hay cierta inconformidad en algunos gestores por la limitación de recursos y afectar la formación de competencias.

De lo anterior se hacen las siguientes consideraciones según los resultados y el contraste realizado se puede afirmar que existen ciertas fortalezas en trabajo en equipo, creatividad, relaciones interpersonales y empoderamiento delegación; y a su vez existen ciertas áreas que hay que fortalecer en pro actividad, atención al usuario, comunicación, en cumplimiento de metas, estrés y motivación; aspectos o áreas que son detallados en el diagnostico respectivo

## **IX. CONCLUSIONES**

- Los resultados demuestran que era necesario llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, a raíz de los resultados obtenidos, se extrae que en la mayoría de gestores (as) de empleo hay presencia de ciertas competencias generales y también existen otras que deben fortalecerse a partir de los resultados del estudio.
- De la investigación se extrae que los (as) gestores (as) de empleo en su mayoría se comprobó a través del diagnóstico que existen algunas fortalezas como competencias generales en el desempeño de sus actividades tales como; trabajo en equipo, poseen características de empoderamiento, creatividad y relaciones interpersonales, que mantienen una adecuada funcionalidad en la labor de su trabajo.
- De la misma investigación y resultados obtenidos, si bien es cierto que en la mayoría de gestores (as) de empleo existen estados de estrés, y comunicación inadecuada además una minoría de gestores presentan ciertas dificultades en el desempeño cotidiano en cuanto al desarrollo de competencias generales en pro actividad, motivación, atención al usuario, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y creatividad.
- Se dio paso a la elaboración de todo un marco teórico que es pilar de nuestra investigación y a su vez se construyó los instrumentos para la recopilación de la información que dio como resultado la formulación de hipótesis. Además se contó con el apoyo de las diferentes bolsas de empleo y la autorización de los coordinadores de gestores, ya que sin ellos sin su apoyo no hubiese sido ser posible llevar a cabo con éxito la investigación en comento.

- A partir de los resultados obtenidos en la investigación y de acuerdo con lo que demanda el perfil del gestor de empleo perteneciente al Ministerio de Trabajo hay competencias básicas y generales que se ajustan; están siendo aplicadas por los (as) gestores (as) en su mayoría entre ellas empatía con los usuarios, creatividad y relaciones interpersonales adecuadas; categorías como trabajo en equipo y empoderamiento no se encuentran especificadas en el perfil, en cuanto a comunicación si bien existe en el perfil, hay ciertas deficiencias en los canales de comunicación directa e indirecta
- Existen dificultades en ciertas bolsas de empleo como Chalatenango, La Libertad y algunas anexas a San Salvador, en cuanto a su labor interna y externa, ya que no cuentan con los recursos necesarios ya sea estos a nivel de transporte, medios de comunicación, equipo, mobiliario de oficina entre otros y esto hace que algunos (as) gestores (as) no cumplan sus metas o no realicen su labor eficientemente, lo cual trae consigo insatisfacción que afecta la motivación y genera estrés.
- Según los resultados el Ministerio de Trabajo y Previsión Social carece de los recursos para desarrollar sus actividades, como medios de transporte, de comunicación entre otros. cuestión que se vuelve relevante para el desarrollo de las competencias generales en los (as) gestores (as) de empleo.
- Se ha diseñado una propuesta de programa de capacitación dirigida a los y las gestores (as) de empleo del Ministerio de Trabajo para fortalecer aquellas competencias generales que sean necesarias en el cumplimiento de sus actividades.
- Se ha abierto un espacio científico de investigación en la institución pública Ministerio de Trabajo y Previsión Social para el beneficio de los (as) gestores (as) de empleo y por ende de los usuarios que accedan a este servicio por medio de la intermediación laboral



## **X. RECOMENDACIONES**

- Es importante que las autoridades respectivas del Ministerio de Trabajo a través del Departamento Nacional de Empleo que se mantenga un adecuado servicio por parte de los y las gestores (as) de empleo a nivel tanto externo como interno de la institución. Se recomienda designar en el presupuesto anual una partida para seguir realizando detecciones de necesidades de capacitación, no solo a nivel de la zona central sino que también a nivel de la zona para-central, oriental y occidental, que diagnostiquen las competencias generales para evaluar la funcionalidad de las mismas, cada seis meses o anual con el fin de contar con un personal más calificado y por ende productivo.
- Es necesario que las autoridades respectivas del Ministerio de Trabajo a través del Departamento Nacional de Empleo sigan manteniendo y fortaleciendo esas competencias generales que poseen el total de gestores (as) de empleo para el bienestar institucional, personal y en la mejora hacia de la atención a los usuarios.
- Se recomienda al Ministerio de Trabajo que a través del Departamento Nacional de empleo haga hincapié en fortalecer aquellas competencias generales donde exista dificultades, procurando alcanzar el bienestar institucional y personal de sus colaboradores así como en beneficio de los usuarios.
- Siempre al Ministerio de Trabajo a que cuente con una fuente de información actualizada que de paso a la obtención de información en competencias generales relacionada con el que hacer institucional de los gestores(as); a su vez promover y seguir apoyando aquellas investigaciones en competencias generales que sirvan de insumo y base en el fortalecimiento institucional.

- El perfil del gestor de empleo del Ministerio de Trabajo posee características propias de dicha labor que hacen viable el trabajo de la intermediación de empleo dirigida a los usuarios u oferentes, sin embargo es necesario actualizar el perfil, que incorpore más características propias para la labor que realizan los (as) gestores (as) para el caso categorías como adaptabilidad para el trabajo, capacidad para el trabajo en equipo y empoderamiento del puesto de trabajo entre otras.
- Es necesario que la mayoría de sedes regionales y las bolsas de empleo, en el presupuesto anual se les designe una partida que les dote de los recursos mínimos y necesarios destinándoles para el buen cumplimiento de las diferentes actividades que conlleva la labor de gestión de empleo mobiliario y equipo, medios de comunicación, transporte, infraestructura adecuada a la labor desempeñada, entre otras.
- Es recomendable que profesionales de la psicología den seguimiento a los resultados obtenidos de la presente investigación implementando capacitaciones al personal en todas aquellas competencias generales que sean necesarias, para poder hacer de sus colaboradores personal mucho más calificado en mayores conocimientos, habilidades, actitudes y actitudes apropiadas al puesto de trabajo.
- Que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social aproveche y valore este insumo científico con el fin de que evalúe y de seguimiento a las competencias generales en los (as) gestores (as) de empleo.

## XI. FUENTES CONSULTADAS

### LIBROS

- Roberto Hernández Sampieri Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio (1999), Metodología de la Investigación, 2ª Edición Editorial Mc Graw-Hill, México,
- Dionisio Abraham Chinchilla Flamenco, (2011) Guía Didáctica I para Seminarios de Investigación social, Ediciones Chinchilla, Tercera reimpresión, San Salvador El Salvador

- 

### TESIS

- Ana Guadalupe Mejía Zepeda, Flor de María Rivas Portillo, Esmeralda Sofía Rivas Ramos (2010) Causas que determinan la formación de competencias y su efecto en el perfil profesional de los estudiantes de cuarto y quinto año de las carreras de Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Periodismo y Licenciatura en Idioma Ingles Opción Enseñanza de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

### MANUALES

- Lic. José Roberto Espinal Escobar (2007). Plan de acción de la Red Nacional de Oportunidades de Empleo, Impreso en Ministerio de Trabajo y Previsión Social, San Salvador C.A. 1ª Edición marzo
- Alejandro Mendoza Núñez (1998), Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo, Editorial Trillas impreso en México, 4ª Edición.
- José Roberto Morales S, Gilberto Martínez, Salvador Sandoval, Javier Huertas, José Raúl Castro, Marta Terán Manual de Gestión de Empleo, , Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Centro de Gobierno San Salvador, El Salvador.

## SITIOS INTERNET

- [www.mtps.gob.sv](http://www.mtps.gob.sv)
- <http://www.slideshare.net/gpiedraUTPL/capacitacin-y-adiestramiento-del-personal>
- [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415-\\_\\_191\\_Qu.ht](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415-__191_Qu.ht)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>
- <http://definicion.de/?s=definicion+de+cumplimiento+de+metas>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)
- <http://definicion.de/delegacion/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Empoderamiento>
- <http://www.wordreference.com/definicion/presupuestaria>
- <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
- <http://www.desestressarte.com/estres/estres.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estr%C3%A9s>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Manejo\\_de\\_conflictos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manejo_de_conflictos)
- <http://petra.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>

## **XII. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de haber hecho un proceso de investigación y analizado la información podemos emitir el siguiente diagnóstico en base a las respuestas surgidas en las entrevistas además de ser relacionadas con algunas categorías extraídas teóricamente más la comparación con el perfil laboral del gestor de empleo y la observación realizada los resultados obtenidos en nuestro análisis de estudio sobre las competencias generales en los(as) gestores(as) de empleo del Ministerio de Trabajo en la zona central podemos decir que existe en la mayoría de gestores de empleo presencia de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, características de empoderamiento, cumplimiento de labores delegadas y características de creatividad. Estas características están presentes en ellos porque buscan nuevas soluciones. También buscan compañerismo y alientan el éxito de los demás apoyándose mutuamente entre sí mismos, ya que es evidente en la mayoría ese sentido de solidaridad entre ellos, compartiendo información concerniente a los procesos de gestión de empleo para lograr buenos resultados. También procuran el brindar una buena atención al usuario haciendo sentir a estos que se identifican con ellos, les escuchan y son empáticos.

Los gestores son capaces de tomar decisiones en conjunto y en su mayoría son quienes asumen el rol de sus funciones.

A su vez en la investigación objeto de comentario se encontró ciertas dificultades en gran parte de los gestores (as) de empleo en cuanto comunicación así como estrés y problemas en una minoría en relación a empoderamiento en el puesto de trabajo, atención al usuario, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, creatividad e incluso motivación; producto de que la mayoría de gestores están predeterminados al cumplimiento de metas, la imagen de la institución, delegación e indiferencia dejando de lado ciertas características que son necesarias e indispensables para el ejercicio de su trabajo y el buen servicio al usuario como la empatía y el compañerismo. Entre colaboradores dan prioridad a sus propias necesidades minimizando la ayuda a otros y no apoyando, ni alentando al logro de los demás. Los canales de comunicación en gestores son inadecuados, tanto entre gestores y por indiferencia como hacia el usuario por que trae consigo la carencia de recursos y no se anticipan a su labor Las dificultades antes

mencionadas producen en el gestor ciertos niveles de desmotivación, ansiedad que conducen al estrés añadiendo las desavenencias en el hogar de ellos y hay quienes buscan limitarse solo a la rutina establecida de su trabajo ante las situaciones que se le presentan.

Las necesidades de capacitación que muestran los gestores de empleo del Ministerio de Trabajo su clasificación es de carácter encubierto por no ser de fácil detección a simple vista y se relacionan con problemas en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que implican competencias básicas así como genéricas y deben ser atendidas de manera inmediata.

Por otra parte cabe mencionar que de las hipótesis formuladas se confirma la hipótesis de investigación; A raíz de que la hipótesis de investigación da pie a establecer y comprobar por medio de la investigación y resultados obtenidos que era indispensable el llevar a cabo un estudio de tal naturaleza en cuanto que se pudo comprobar que en la mayoría de gestores se encuentran presentes fortalezas en algunas competencias requeridas para desempeñar tal puesto y a su vez se encontraron dificultades en cuanto a ciertas competencias generales requeridas para el puesto.

A partir de los resultados obtenidos en este diagnóstico entonces se puede decir que: La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación en los gestores de empleo de la zona central del Ministerio de Trabajo y Previsión Social ha sido necesario para la construcción de un programa de capacitación.



Universidad de El Salvador  
*Hacia la libertad por la cultura*

Ministerio de Trabajo  
y Previsión Social



Elaborado por:  
Alas Martínez Jaime  
Belfredis

Basagoitia Izaguirre Jorge  
Rodrigo

Martínez Bustamante  
Ricardo Ernesto

Asesorado por:

Lic. Ennio Arturo Luna

LAS COMPETENCIAS SON AQUELLAS QUE HACEN MEJORARTE A TI MISMO Y  
SUPERAR LOS RETOS QUE SE TE PRESENTAN.

**CONTENIDO**

I.	INTRODUCCIÓN.....	157
II.	JUSTIFICACIÓN.....	158
III.	OBJETIVOS.....	160
IV.	POLITICAS DEL PROGRAMA.....	161
V.	NORMAS DEL PROGRAMA.....	162
VI.	AMBITO DE USO DEL PROGRAMA.....	163
VII.	CONTENIDO DEL PROGRAMA.....	164
VIII.	METODOLOGÍA .....	167
IX.	PLANES OPERATIVOS.....	171



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo e implementación de programas de capacitación de contenido psicológico para el desarrollo de habilidades que procuren el crecimiento de los recursos humanos de una empresa, gremio o institución; ya sea esta de carácter público o privado, pueden ser un elemento muy importante que oriente de forma adecuada el cambio de actitudes en los empleados operativos de las mismas.

En dicho sentido se presenta una propuesta de Programa de capacitación o de crecimiento profesional enfocado al fomento del desarrollo de competencias generales en los gestores de empleo del Ministerio de trabajo y Previsión social.

Dicha propuesta se sustenta en una justificación y objetivos estructurados para poder cumplir con el cometido de dicho programa. El mismo se deberá regir a ciertas políticas y normas para su implementación, se plantea también su ámbito de uso para que este tenga aún más validez y su aplicabilidad no sea limitada y dicho programa pueda servir únicamente como una base o modelo a otras empresas e instituciones que pudieran interesarse en el tema de las competencias generales.

Se plantea el desarrollo del contenido del programa donde se ubican las competencias que se pretenden desarrollar o fortalecer, su respectiva descripción conceptual, la temática a desarrollar, técnica a implementar y dinámica a emplear.

Dicho desarrollo del contenido del programa se operativizará en una metodología a seguir también contenida y explicada en la propuesta. El mismo se estructura como una propuesta que queda abierto a cualquier tipo de observación y corrección que se considere pertinente al mismo, por ultimo quedan plasmados sus respectivos planes operativos para cada jornada de capacitación a desarrollar.

## JUSTIFICACIÓN

En un contexto en el que se tiende a la flexibilización en un proceso de cambio tecnológico y organizacional por efecto de la reestructuración productiva, donde la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas se vuelve común, donde la polivalencia y la rotación de ocupaciones se convierten en habituales, la lógica de las competencias ha pasado al centro de la escena en las empresas, alcanzando nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación y remuneración.

En la actualidad los gestores (as) de empleo tienen sus mayores posibilidades de brindar a la población una adecuada orientación e intermediación laboral mediante las competencias que estos tienen y deben cumplir según su respectivo perfil laboral. Así mismo conviene conocer que carencias se pueden observar en la adopción de dicho perfil por parte de los (as) gestores (as) de empleo.

Es importante el remontarnos al término de “competencias”, al inicio se tenía una noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción pero exige a la vez el conocimiento. Entonces llámese competencias al conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

En ese sentido las competencias deben ser sometidas a prueba y buscar siempre la mejora continua de las mismas, es hacia esa dirección que la capacitación busca generar o modificar el comportamiento del personal mediante los aprendizajes.

Todo esto obedece a que en el fondo quienes discuten sobre las competencias están hablando de formación: de sus propósitos, de sus contenidos, de sus formatos, del proceso a seguir para conseguirla, de sus beneficiarios directos e indirectos.

Dichas competencias se adquieren mediante un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo y posibilitan el desarrollo eficaz de cualquier actividad laboral en todas las situaciones prácticas que se planteen. Es por este motivo que se vuelve necesario que el gestor (a) de empleo adquiera una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que tendrán que continuar desarrollando durante toda su vida en su puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación realizada con los gestores (as) de empleo del Ministerio de trabajo y previsión social pudo constatarse dicha situación, en la cual existen ciertas carencias tanto en pro actividad, comunicación, motivación, adaptabilidad al estrés y relaciones interpersonales; que están afectando el desarrollo de gestores (as) de empleo aptos para ejercer su labor con solvencia, eficacia, efectividad y brillantez.

Es por ello que después de realizar la investigación surge la importancia de estructurar una propuesta de plan estratégico en el cual se dé un pronto tratamiento a esas áreas en las cuales se han detectado carencias y que permita el fomentar el desarrollo de competencias sólidas.

Todo esto para contribuir a que el Ministerio de trabajo y Previsión social que en el país goza el máximo prestigio en ser la institución de la administración pública que lidera, ordena y regula lo concerniente a las políticas y legislaciones en el ámbito del trabajo, no pierda esa cuota de aporte social que le caracteriza en brindar sus servicios y atención a la población en cuanto a lo que es la intermediación laboral; mediante la formación de gestores (as) de empleo; éticos, capaces, comprometidos e interesados por ser mejores cada día. Así como prestos en ayudar a otros y sacar adelante a un país como El Salvador hacia una luz que permita sobreponer a esta sociedad.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

- Elaborar una propuesta de Programa de Crecimiento Profesional que permita por medio de capacitaciones la promoción, desarrollo y fortalecimiento de competencias generales en los gestores (as) de empleo del Ministerio de trabajo y Previsión Social.

### Objetivos Específicos

- Brindar planes operativos para la atención de cada una de las competencias generales relacionadas al perfil del gestor de empleo
- Adoptar diversos métodos y técnicas pertinentes para la elaboración e implementación del Programa de Crecimiento Profesional
- Desarrollar en los participantes un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan fortalecer sus competencias generales.
- Establecer dicho Programa de Crecimiento Profesional como una herramienta primordial para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social siendo un insumo más en el valioso desarrollo de sus labores en lo que concierne a la intermediación laboral.

El presente programa de Crecimiento Profesional:

- Estará disponible en el Departamento Nacional de empleo del Ministerio de trabajo y previsión social en la sección de intermediación laboral para cuando se necesite su aplicación.
- Es un instrumento disponible para los gestores (as) de empleo y coordinadores de bolsas de empleo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Se encuentra a disposición de ser actualizado o modificado sin perder de vista los objetivos planteados.
- Se implementara luego de establecer un acuerdo entre la institución y el grupo facilitador sobre la provisión de recursos, lugar, fecha y hora para la implementación del programa.
- Se hará exento de realizar las actividades plasmadas en el desarrollo del programa a cualquier participante que tenga algún impedimento en realizar dichas actividades.
- Quedará bajo la responsabilidad del coordinador del Departamento Nacional de empleo el informar oportunamente a los gestores (as) de empleo sobre el desarrollo del programa y sobre las indicaciones para asistir a las respectivas capacitaciones.

El presente programa de Crecimiento Profesional:

- Estará disponible en el Departamento Nacional de empleo del Ministerio de trabajo y Previsión social en la sección de intermediación laboral bajo la supervisión del coordinador general de dicho departamento y su uso será autorizado únicamente a un capacitador experto en la aplicación del programa.
- Es un instrumento disponible para los gestores (as) de empleo del Ministerio de trabajo y previsión social y está estructurado para solventar las necesidades específicamente de esa población.
- Se encuentra a disposición de ser actualizado o modificado sin perder de vista los objetivos planteados, esto último solo podrá ser sugerido por el coordinador del Departamento Nacional de empleo o la máxima autoridad del Ministerio de trabajo y previsión social para ser verificados por una comisión encargada de psicólogos.
- Se deberá establecer una fecha, hora, lugar y recursos disponibles para la implementación del programa.
- Se desarrollara el programa con todo participante que este en plena disposición tanto física como psicológica para realizar las actividades y participar activamente del mismo.
- Los gestores (as) de empleo participantes del programa deberán seguir las indicaciones antes y durante la realización de las capacitaciones que comprende el programa.

## AMBITO DE USO

El presente programa de crecimiento profesional:

Deberá utilizarse únicamente en el Departamento Nacional de empleo del Ministerio de trabajo y Previsión social en la sección de intermediación laboral; con el fin de favorecer el desarrollo, promoción y fortalecimiento de las competencias generales en los gestores (as) de empleo y así contribuir a mejorar su desempeño laboral y la atención que estos brindan a los usuarios.

Este programa de capacitación en competencias generales deberá ser utilizado en gestores(as) de empleo que teniendo las competencias necesarias se enriquezcan aún más de conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas y aplicarlas a su puesto de trabajo así como a aquellos gestores (as) de empleo que necesiten desarrollarlas.

El coordinador general del Departamento Nacional de empleo designará a un capacitador y profesional de la Psicología o grupo facilitadores egresados en psicología para que de paso a la implementación de dicho programa.

### DESCRIPCION CONCEPTUAL DE LAS COMPETENCIAS

**Las competencias:** Entiéndase estas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona y que son requeridos para ejecutar con calidad las funciones productivas. Las competencias se encuentran definidas en tres grandes categorías: Competencias básicas, genéricas y específicas. En relación este estudio daremos una definición de las competencias genéricas:

**Competencias genéricas:** Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar organizar, negociar, investigar, diseñar, entrenar y planear entre otras

En este programa ampliaremos una descripción de las competencias generales indispensables para el gestor de empleo:

**Trabajo en equipo:** Según Ledlow un equipo es un grupo de personas que comparten entre sí una misión, una historia, metas y objetivos en común, además de expectativas comunes. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren cuestiones relacionadas con los siguientes aspectos:

- Cohesión
- Asignación de roles y normas
- Definición de objetivos
- Comunicación
- Interdependencia.

Es todo un proceso organizado, con ideas diferentes a otros grupos, buscando un camino ganador donde el trabajador se comprometa conscientemente con los



objetivos de la empresa. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

### **Adecuadas Relaciones interpersonales:**

Las relaciones interpersonales es la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas, respetando la forma de ser de los demás sin dejar de ser uno mismo. La habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno(a) son aspectos importantes en las relaciones.

Las relaciones interpersonales incluyen los siguientes aspectos:

- Escuchar
- La solución de conflictos
- Habilidad para comunicarse efectivamente

**Empoderamiento:** Es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en que se basa el empoderamiento es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

**Creatividad:** Es la capacidad humana de lograr generar una idea útil y original que satisface tanto a su creador como a otros, la cual es llevada a la realidad y posteriormente evaluada. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta.

**Atención al usuario:** El servicio de atención al usuario o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continua.

**La comunicación** Es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

**Motivación:** Proviene del vocabulario latino que significa “moveré” que significa mover. La motivación deriva de la palabra motivo. Y se define como “Una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar” “Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado’.

La propuesta de Programa de Crecimiento Profesional para el fortalecimiento de competencias generales ha sido diseñado para el Departamento Nacional de empleo del Ministerio de trabajo y Previsión social en el área de intermediación laboral, con la finalidad de poder implementar dicho programa para que por medio de capacitaciones se pueda guiar a los (as) gestores (as) de empleo hacia un perfil laboral acorde a las necesidades actuales del campo de trabajo.

### **Sujetos**

El Programa de Crecimiento Profesional para el fortalecimiento de competencias generales está diseñado para ser aplicado con los (as) gestores (as) de empleo del Ministerio de Trabajo de la Zona Central.

### **Métodos**

De presentación, animación, Lectura comentada o estudio supervisado, charla expositiva- participativa, reflexión e ilustración audiovisual.

### **Técnicas a emplear**

#### **Técnicas de presentación**

Por medio de juegos o simplemente por interacciones participativas se logra el conocimiento de los demás compañeros y de los facilitadores.

### **Técnicas de animación**

Mediante juegos se promueve la participación del grupo y se genera dinamismo en la realización de tareas determinadas en un tiempo dado.

### **Técnica Lluvia de ideas**

Se promueve la interacción de los participantes para que expongan sus ideas y conocimientos previos de la temática.

### **Charla expositiva- participativa**

Presentación oral y participativa de un tema que un facilitador hace ante un grupo de personas.

### **Técnica de reflexión**

Mediante esta técnica se pretende que los participantes reflexionen sobre ciertas situaciones tanto a nivel individual como grupal, que les permita tanto un cambio de perspectiva como de conducta.

### **Técnica Socio drama**

Mediante la interpretación de una situación concreta se persigue que los participantes identifiquen sus propias deficiencias, así como modelar formas alternativas de proceder ante una determinada situación.

### **Técnicas de relajación:**

Esta se utiliza para proporcionar un estado de bienestar mental y corporal

**Técnicas de evaluación:** consiste en la valoración de conocimientos adquiridos por los participantes luego de desarrollar la temática.

**Técnica Videos ilustrativos:** Facilitan visualmente el aprendizaje de las temáticas de manera llamativa y entretenida.

## **Dinámicas a emplear**

### **Trabajo en equipo:**

- “Pincel mágico”
- “Cuadros rotos”

### **Relaciones interpersonales:**

- “No somos islas”
- “El regalo”

### **Empoderamiento:**

- “El pueblo manda”
- “El paracaidista confiado”

### **Comunicación:**

- “Si yo fuera”
- “La tela de araña”
- “Lluvia de ideas con tarjetas”

### **Creatividad:**

- Carrera con pelotas

### **Atención al usuario:**

- “Esto me recuerda”

### **Estrés- Adaptabilidad**

- Pato italiano
- “Mundo”

## **Motivación**

- Galería de fotografías
- “Descubriendo mis necesidades y motivación”

## **Instrumentos**

- Apoyo teórico
- Planes de acción
- Hojas de trabajo de las actividades a realizar para cada plan de acción
- Presentaciones
- Hojas reflexivas
- Paleógrafos
- Guías de evaluación

## **Recursos**

Humanos:

- Gestores (as) de empleo del Ministerio de trabajo y previsión social (asistentes) en el área de la zona central y facilitadores expertos, profesionales de la rama de la Psicología.

Materiales:

Local, mesas, sillas, computadoras, cañón, retroproyector, CD s, papelería, lápices, lapiceros, fotocopias, impresiones, paleógrafos, etc.

## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Motivación para el trabajo Equipo”

**Competencias a fortalecer:** Enriquecer en los(as) participantes formas prácticas y útiles para construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad en sus entornos profesionales.

**Lugar:** Ministerio de trabajo y previsión social

**Fecha:**

**Tiempo:** 2 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo y bienvenida</b>	Generar un ambiente adecuado de trabajo	Los/as facilitadores/as darán a conocer su nombre a los asistentes. Y Dar a conocer el propósito de la jornada a desarrollar.	3 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes	Atención activa por parte de los asistentes
<b>Conceptualización</b>	Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de	El facilitador/a explica los conceptos de motivación y trabajo en equipo. Luego establecerá la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. El facilitador explica las etapas del proceso de integración de	10 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes  <b>Materiales:</b> Cañón	Prestar atención y mostrar disposición para aprender.

	la temática	<p>los equipos. El facilitador/a explica detalladamente los diferentes papeles a encontrar en los equipos de trabajo.</p> <p>El facilitador explicara cómo se desarrolla el trabajo en equipo</p> <p>El facilitador pedirá la opinión de los asistentes sobre la teoría expuesta.</p>	10 minutos	Laptop	Participación activa
<b>Dinámica de animación “Pincel mágico”</b>	Fomentar una adecuada comunicación mediante el uso de la creatividad y el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dinámica se inicia formando 4 equipos de 6 participantes.</li> <li>• A cada grupo se le otorga un papelógrafo ubicado sobre el piso y en el cual deberán escribir una frase con alusión al taller.</li> <li>• Se dará un pincel sostenido con 6 cuerdas, una para cada participante. Posteriormente deberán ponerse de acuerdo para escribir la frase, dirigiendo el pincel con las</li> </ul>	15 minutos	<b>Materiales:</b> Pintura. Pincel. Pliegos de papel bond Cuerdas.	Comunicación. Trabajo en equipo. Creatividad.



		<p>cuerdas.</p> <p>Una vez finalizada, cada equipo deberá leer la frase a su creatividad.</p>			
<p><b>Desarrollo de la temática:</b> Competencias para el trabajo en equipo</p>	<p>Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de la temática</p>	<p>Competencias para el trabajo en equipo. (El facilitador se las explicara a los participantes)</p> <p>El facilitador/a entrega a los participantes una hoja que contiene una sopa de letras en ella escribirán que otras habilidades consideran necesarias para formar un equipo de alto rendimiento</p>	10 min.	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Cañón Laptop Hojas papel bond Lápices</p>	<p>Prestar atención y mostrar disposición para aprender.</p>
<p><b>Video:</b> “Los Delfines”</p>	<p>Mediante un video de delfines ejemplificar los beneficios del trabajo en equipo</p>	<p>El facilitador/a anuncia a los participantes que se transmitirá el video: “Los Delfines” y los invita a prestar atención. Al finalizar motiva a los participantes a reflexionar sobre el video.</p>	10 minutos	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes.</p> <p><b>Materiales:</b> Cañón Video Laptop</p>	<p>Atención y disposición para aprender. Involucrarse activamente en la actividad.</p>

<p><b>Desarrollo de la temática:</b> Porque trabajar en equipo y sus requeriremos</p>	<p>Explicar el porqué del trabajo en equipo y sus requerimientos.</p>	<p>¿Por qué trabajar en equipo?</p> <p>El facilitador/a explicará de manera amplia que el éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. A la vez de exponer los requerimientos para poder desarrollar el trabajo en equipo.</p>	<p>10 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Participantes.</p> <p><b>Materiales:</b> Presentación Power Point</p>	
<p><b>Dinámica:</b> “Cuadros Rotos”</p>	<p>Dar a conocer que en el trabajo en equipo es importante la comunicación para un mejor entendimiento y la cooperación con los demás para solucionar los problemas</p>	<p>Para esta actividad inicial los facilitadores buscaban que el grupo de asistentes se divida en subgrupos y se pongan a armar unos cuadros rotos de fomi con la variante que entre ellos no debe haber comunicación verbal ni comunicación directa en el sentido que los participantes pudieran asumir cierto grado de paciencia de poder completar la tarea en el tiempo estipulado.</p> <p>Al final se reflexionará sobre lo</p>	<p>10 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores asistentes</p> <p><b>Materiales:</b> Un juego de cuadros rotos  Mesas</p>	<p>Cooperación</p> <p>Importancia de comunicación</p> <p>Conciencia de cómo uno puede contribuir a los problemas</p> <p>Conciencia de que otros participantes contribuyan</p>

		q se puede aprender de la actividad en relación al trabajo en equipo.			Reconocer los problemas de otras personas y ayudarlos para que realicen su máxima contribución.
<b>Desarrollo de la temática:</b> Motivación y trabajo en equipo		<p>Motivación en los equipos.</p> <p>El facilitador/a explicará las pautas para lograr una motivación efectiva en los equipos.</p> <p>Tipos de motivación.</p> <p>El facilitador/a explicará de manera amplia y detallada la clasificación de las motivaciones humanas.</p> <p>¿Cómo motivar a los colaboradores?</p> <p>El facilitador/a expondrá los diversos aspectos que se deben considerar para motivar a los colaboradores.</p> <p>¿Cómo fomentar un clima de trabajo en equipo?</p> <p>El facilitador/a definirá los</p>	30 minutos		Prestar atención y mostrar disposición para aprender.

		principios básicos a establecer para fomentar un clima de trabajo adecuado.			
<b>Desarrollo de la temática:</b> “Las 5 C en el trabajo en equipo”		El facilitador/a expondrá ampliamente en qué consisten las 5 “C” y la importancia que poseen en el trabajo en equipo	5 minutos		Prestar atención y mostrar disposición para aprender.
<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten sus valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 min	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación
<b>Cierre</b>	Finalización de la capacitación	Despedida y agradecimientos por parte de los facilitadores hacia los asistentes.	2 min,	<b>Humanos:</b> Facilitador	

## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “El empoderamiento como una herramienta para el desarrollo empresarial y personal”

**Objetivo general:** Implementar una capacitación sobre empoderamiento que permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo esta cultura organizacional a fin de contribuir al desarrollo empresarial y personal.

**Lugar:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social

**Fecha:**

**Tiempo:** Hora y media

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo e integración</b>	<p>Dar la Presentación de los facilitadores</p> <p>Establecer un ambiente de confianza.</p>	<p>El grupo capacitador Saluda a los asistentes de manera espontánea y jovial e invita a los participantes a integrarse.</p> <p>Posteriormente se dará inicio al tema.</p>	2 minutos	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores Edecanes</p> <p><b>Materiales:</b> Cañón Laptop manual del usuario o participante</p>	Escucha activa por parte de los asistentes

<b>Conceptualización</b> “Empoderamiento como una herramienta eficaz para el desarrollo empresarial y personal”	Brindar información pertinente que oriente a los participantes en el tema a desarrollarse.	El facilitador dará explicación sobre el tema empoderamiento breve definición, importancia y características de empresas que la poseen. Los asistentes deberán escuchar atentamente.	10 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador  <b>Materiales:</b> Cañón Laptop	Escucha activa por parte de los asistentes.
<b>Dinámica de animación:</b> : “El pueblo manda”	Las personas deben estar atentas siempre a cualquier llamado u orden que se le dé para hacer una actividad	El facilitador coordina la dinámica explicando a los participantes el desarrollo de la actividad, escogiendo de la lista de asistencia a los participantes dándole la consigna pertinentes y atender las indicaciones cuando se diga: “el pueblo manda que..”	6 minutos	<b>Humanos:</b> Participantes y facilitador	Colaboración por parte de los asistentes y Receptividad en la dinámica.
<b>Ejercicios:</b> Evaluación de autoestima	Dar a conocer a los participantes la importancia que tiene el contar una buena autoestima	El facilitador da las indicaciones a todos los participantes de como evaluar la autoestima mediante un cuestionario de seis preguntas en las cuales tienen que contestar con falso o verdadero según su estado actual. Luego reflexión por parte del facilitador en la importancia de una buena autoestima.	6 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Laptop manual del usuario	Evaluación personal de la autoestima por parte de cada uno de los asistentes.
<b>Presentación del primer video :</b> Empoderamiento y atención al cliente	Dar a conocer a los participantes la importancia de hacer uso del empoderamiento.	Que los participantes visualicen como el empoderamiento es una herramienta eficaz en solucionar los problemas del cliente sin necesidad de consulta superior. Luego el facilitador hará hacer la reflexión al final sobre el video y permitirá la	7 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Laptop Cañón	Que los asistentes presten atención y emitan opinión sobre la utilidad del

		opinión de al menos 3 asistentes.			empoderamiento.
<b>Exposición:</b> Integración de las personas hacia el empoderamiento	Brindar los conocimientos teóricos para adquirir el empoderamiento en los jefes y empleados.	Exponer la integración hacia el empoderamiento: Posteriormente el facilitador hablara sobre el papel del jefe con empoderamiento y su relación con los empleados. Finalmente se hablara de la toma de decisiones que va por escalas.	10 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Laptop Cañón	Que los participantes se muestren atentos y asimilen la información
<b>Dinámica:</b> “ El paracaidista confiado”	Realizar una dinámica para que los participantes comprendan de manera lúdica y reflexiva que la confianza es base fundamental para el empoderamiento Crear un ambiente de distensión, armonía y confianza dentro del grupo.	El facilitador dará las consignas pertinentes propias de la dinámica y pedirá la colaboración de algunos de los asistentes. En el desarrollo se hará énfasis en la confianza hacia los demás compañeros y Se les dará la palabra a los participantes para que comenten como se han sentido al final	7 minutos	<b>Humanos:</b> 11 participantes 1 Facilitador  <b>Materiales:</b> Pupitre	Colaboración por parte de los asistentes Nivel de confianza los participantes hacia el grupo.  Relación de la dinámica con el empoderamiento por parte de los asistentes

<p><b>Ejercicios:</b> sobre delegación y comunicación</p>	<p>Crear habilidad en los participantes para reconocer entre una delegación que es adecuada y una inadecuada</p> <p>Crear habilidades concretas en los participantes de comunicación como la expresión de lo que se desea y saber decirlo claramente.</p>	<p>El facilitador pedirá a una persona que lea el concepto de delegación y luego el facilitador dará una pequeña explicación de la definición para luego pedir que alguna otra persona lea el caso que se presenta mientras que todos los demás acompañan su lectura de manera individual en el ejercicio que se les entregue anticipadamente.</p> <p>Luego el facilitador invita a los participantes a evaluar el caso señalando mejoras.</p> <p>Luego el facilitador invita a ver la siguiente hoja proporcionada con anticipación donde encontraran el ejercicio de comunicación. En relación con el empoderamiento. Después se preguntara a algunos asistentes como lo han contestado.</p>	<p>8 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Hojas con escritos que representan el caso a ejemplificar según el número de asistentes</p>	<p>Identificación por parte de los asistentes de una buena comunicación y delegación.</p>
<p><b>Presentación del segundo video:</b> Saber delegar</p>	<p>Proporcionar a los participantes el conocimiento sobre cómo saber delegar en la empresa y los beneficios que obtienen.</p>	<p>El facilitador presentara el video llamado “como saber delegar en la empresa”. Luego los participantes prestaran atención al video. Al finalizar el facilitador preguntara a los participantes sobre cómo se delega de forma correcta en la empresa y los beneficios que se obtienen.</p>	<p>8 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Edecán Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Cañón Laptop</p>	<p>Asimilación de los beneficios de la delegación adecuada.</p>



<p><b>Exposición:</b> Empoderamiento y participación</p>	<p>Exponer la temática de empoderamiento y participación así como establecer la relación e importancia entre ambos.</p>	<p>El facilitador expondrá y explicara el tema de una forma clara y comprensible a manera que se de en una secuencia lógica el proceso de participación</p>	<p>10 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Cañón Laptop</p>	<p>Atención por parte de los asistentes</p>
<p><b>Ejercicio:</b> Creación de sistemas de apoyo</p>	<p>Incrementar el sentido de colaboración y apoyo en el ámbito laboral entre compañeros de trabajo</p>	<p>El facilitador deberá en primer lugar entregar una página a cada participante donde se establezca un repertorio de personas que sean promotoras de apoyo en actividades laborales para que con este establecimiento de grupos de apoyo se aprenda a desarrollar el sentido de la colaboración</p> <p>Luego el facilitador explicara la dinámica del ejercicio y su importancia. Después se invitara a una reflexión sobre el ejercicio.</p> <p>.</p> <p>Deberán trabajar los ejercicios en forma ordenada y apoyados por las respectivas ayudas del facilitador para efectos de resolver dichos ejercicios correctamente.</p>	<p>5 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador Participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Páginas de papel bond</p>	<p>Los usuarios deberán hacer una reflexión sobre el ejercicio realizado. sobre la importancia del apoyo y participación</p>

<b>Presentación del tercer video :</b> “Y un día conocí el Empoderamiento”	Brindar un ejemplo claro donde se evidencie como las empresas funcionan deficientemente cuando no cuentan con el empoderamiento así como cuando cuentan con este y tiene beneficios.	Hacer la presentación del video y explicar al finalizar este el objetivo que se perseguía Los asistentes deben prestar atención y hacer la reflexión respectiva acerca del ejercicio realizado	8 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Cañón Laptop	Entendimiento de las dificultades que surgen en empresas sin empoderamiento y beneficios de empresas con empoderamiento
<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten su valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación hacia los facilitadores.
<b>Refrigerio</b>	Degustación de un pequeño refrigerio para los participantes para que disfruten	Repartición de refrigerio a los asistentes	5 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes	
<b>Cierre</b>	Finalización de la capacitación	Despedida y agradecimientos por parte de los facilitadores hacia de los asistentes	2 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador	

## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Comunicación”

**Objetivo general:** Fomentar la comunicación adecuada entre en los gestores de empleo a través de la interacción en donde se trasmitan ideas opiniones, valores datos, etc.

**Lugar:** Ministerio de trabajo y Previsión Social

**Tiempo:** Hora y media

**Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo e integración</b>	Crear un clima de confianza entre el grupo, conociendo a los facilitadores y dando la bienvenida a los participantes a la jornada.	Se iniciara con un saludo cordial y la bienvenida a los participantes de la capacitación y se compartirán los objetivos del programa.  Luego se realizara una Técnica de presentación, auxiliándonos con la dinámica la “tela de araña”	15 min.	<b>Humanos:</b>  Participantes  Facilitadores	Escucha activa por parte de los asistentes

<b>Conceptualización</b>	Dar a conocer a los participantes la temática a desarrollar en la presente jornada, así como la forma en que se realizara la misma.	<p>Primero se lanzara la pregunta general a los participantes sobre su conocimiento del tema, se dará espacio a tres intervenciones.</p> <p>Se realizara una breve introducción al tema y se ilustrara sobre las técnicas a desarrollar a la vez que se solicitara de los participantes su mayor esmero y entusiasmo en el desarrollo de la jornada.</p>	10 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención por parte de los asistentes
<b>Dinámica de animación</b> “Si yo fuera”	Estimular a los participantes a dar lo mejor de ellos en el desarrollo de la jornada e introducirlos en la asimilación del objetivo de la jornada.	El facilitador explicara cómo se realizara el ejercicio el cual consiste en: completar la frase “ <i>si yo fuera...</i> ” en este caso podría pedírsele que completara para el caso de un animal y así el facilitador presenta una serie de cosas, como podrían ser un árbol, una flor, un perfume etc. para lo cual ellos deberán responder con cual se identifican y explicar por qué.	10 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Participación en la actividad Entusiasmo Nivel de reflexión acerca de la actividad

		Luego se hará una reflexión del ejercicio pidiendo la opinión de cada uno de los participantes, siempre en consonancia con el tema a desarrollar en la jornada			
<b>Desarrollo de la temática:</b> La Comunicación	Explicar el repertorio teórico que comprende el tema de la comunicación de una forma clara, comprensible y puedan hacer un análisis del tema y puedan incorporar los conocimientos aprendidos en su comportamiento.	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la comunicación a manera que sea comprensible para los participantes.</p> <p>El tema será expuesto siguiendo una secuencia lógica para obtener un mayor aprendizaje y asimilación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Definición de comunicación.</li> <li>2 Elementos de la comunicación.</li> <li>3 El proceso de la comunicación.</li> <li>4 Importancia de la buena comunicación.</li> </ol>	40 min	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	Atención e interés por parte de los asistentes

		<p>5 Patrones de comunicación.</p> <p>6 Aprendizaje de la comunicación.</p> <p>7 Aspectos que ayudan a mejorar la comunicación.</p>			
<p><b>Implementación de técnica</b> “Lluvia de ideas con tarjetas”</p>	<p>Ilustrar el tema de la comunicación para que la comprensión sobre la temática sea efectiva y el aprendizaje pueda ser vivenciado por los participantes.</p>	<p>El facilitador tomara a cierto número de participantes y los dividirá en dos grupos, los cuales tendrán diferentes situaciones o problemáticas relacionadas con el trabajo del gestor (a) de empleo una por cada grupo.</p> <p>Cada participante tendrá una tarjeta donde deberá anotar sus sugerencias u opiniones para dar solución a la problemática planteada, cada uno expondrá sus opiniones al interior del grupo, lo mismo hará el otro grupo. Luego ambos grupos compartirán las problemáticas y compartirán las alternativas de solución planteadas por cada</p>	<p>20 min.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas, papelería, plumones y tarjetas en blanco</p>	<p>Nivel de involucramiento por parte de los asistentes</p> <p>Nivel de reflexión acerca de la actividad</p> <p>Nivel de alternativas de solución</p>

		integrante.			
<b>Espacio de reflexión y preguntas</b>	Conocer la percepción de los participantes de la actividad	<p>Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos.</p> <p>También se dará el espacio a los mismos de poder hacer las preguntas que consideren pertinentes para aclarar dudas.</p>	10 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Nivel de reflexión acerca de la actividad
<b>Refrigerio</b>	Compartir y agradecer la asistencia todos los presentes	Se les invitara a los participantes a compartir un pequeño refrigerio.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores  <b>Materiales:</b> Refrigerios a obsequiar	

<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten sus valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 min	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Hojas de evaluación.	Colaboración en la evaluación
<b>Cierre</b>	Finalización de la capacitación	Despedida y agradecimientos por parte de los facilitadores hacia los asistentes.	2 min,	<b>Humanos:</b> Facilitador	



## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Control del Estrés “

**Objetivo General:** Desarrollar una capacitación en el tema de estrés laboral de una forma comprensible y que genere una reflexión y un debate entre los participantes para que estos sean capaces de comprender el fenómeno y puedan posteriormente hacerle frente de una mejor forma.

**Tiempo:** Dos horas

**Lugar:** Ministerio de trabajo y Previsión Social      **Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo e integración	Propiciar un espacio de armonía y confianza que promueva la desinhibición e integración de los participantes a la actividad.	Se iniciara dando la bienvenida y saludando a los participantes de la jornada de capacitación.  Luego de dará a los participantes una pequeña retroalimentación de lo visto en la jornada de capacitación anterior, se agradecerá su asistencia y se les hará la invitación de	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención por parte de los asistentes

		ser partícipes de la capacitación.			
<b>Conceptualización</b>	Dar a conocer a los participantes la temática a desarrollar en la presente jornada, así como la forma en que se realizara la misma.	<p>Primero se lanzara la pregunta general a los participantes sobre cómo se han sentido estos días y sobre como sienten su trabajo, se dará espacio a tres intervenciones.</p> <p>Se realizara una breve introducción al tema y se ilustrara sobre las técnicas a desarrollar a la vez que se solicitara de los participantes su mayor esmero y entusiasmo en el desarrollo de la jornada.</p>	5 min.	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Cañón</p> <p>Laptop</p> <p>Sillas</p> <p>Local</p>	<p>Participación activa por parte de los participantes.</p> <p>Muestra de interés en el desarrollo de las actividades</p>
<b>Dinámica de animación “El Pato Italiano</b>	Facilitar la integración de los/as participantes a la jornada.	<p>El facilitador/a dará la consigna que realicen todo lo que él les diga:</p> <p>“Pato italiano” “dedo di fora”</p> <p><b>Coro:</b></p>	15 minutos	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p>	<p>Participación activa por parte de los participantes.</p> <p>Entusiasmo en el desarrollo de la</p>

		<p>Cua, cua, cua, cua, cua...</p> <p>Na, na, na, na, na....</p> <p>“Pato italiano, dedo di fora”</p> <p>“Mano di prieto”//bis</p> <p>“Pierna quebrata”// bis</p> <p>“Otra pierna quebrata”// bis</p> <p>“Cabeza tronchada”// bis</p> <p>“Cadera Difora”// bis</p> <p>“Lengua de fuera”// bis (Fin)</p> <p>Los participantes deberán incluirse a las actividades de animación realizadas por los/as facilitadores/as, poniendo de manifiesto su entusiasmo para el inicio de la jornada.</p>		Ninguno	<p>actividad</p> <p>Cohesión e integración de los participantes</p>
<p><b>Desarrollo de la temática del “Estrés laboral”:</b></p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática “el estrés laboral “para que los (as) gestores</p>	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema del estrés laboral a manera que sea comprensible para los</p>	40 min.	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p>	<p>Atención y muestras de interés por parte de los asistentes</p>

	(as) de empleo descubran como detectarlo e intervenirlo.	<p>participantes. Se desglosara el tema de la siguiente manera:</p> <p>Definición y explicación del concepto de estrés.</p> <p>Explicación de los elementos que comprenden el estrés.</p> <p>Explicación de las fases del estrés</p> <p>Sintomatología</p> <p>Causas</p> <p>Prevención y tratamiento</p>		Mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop	
<b>Dinámica de animación</b> "Mundo"	Estimular a los participantes a dar lo mejor de ellos en el desarrollo de la jornada e introducirlos en la asimilación del objetivo de la jornada.	<p>La persona que coordina la actividad lanza la pelota a cualquier persona y al mismo tiempo dice una de estas tres palabras: tierra, mar o aire.</p> <p>Si dice tierra, la persona que recibe la pelota debe decir rápidamente el nombre de un animal de la tierra. Esta</p>	10 min.	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Pelota de goma</p>	<p>Cohesión grupal por parte de los asistentes.</p> <p>Muestra de interés en el desarrollo de las actividades</p>

		<p>persona lanza la pelota a otra persona, si dice mar, la persona que recibe la pelota contesta con el nombre de un animal del mar. Esta misma persona lanza la pelota a otra, si dice aire quien recibe la pelota debe decir el nombre de un animal que vuela y así sucesivamente. Luego se hace la reflexión de la dinámica para que los participantes la relacionen con el tema a desarrollar</p>			
<p><b>Implementación de técnica</b> “Relajación Progresiva corta”</p>	<p>Demostrar mediante la técnica de relajación que el estrés puede reducirse con la implementación de un ejercicio práctico, sencillo y corto para poder ser</p>	<p>El facilitador dará la consigna a los participantes o utilizara grabador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ponerse en una posición cómoda</li> <li>- cerrar los ojos y hacer tres respiraciones profundas</li> <li>-relajar su cuerpo, dejarlo caer, sin lastimarse</li> </ul>	<p>10 min.</p>	<p><b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, Grabadora y parlantes</p>	<p>Nivel de relajación por parte de los asistentes</p> <p>Nivel de reflexión acerca de la actividad</p>

	<p>aplicado en el ámbito de trabajo en los tiempos libres o de descanso.</p>	<p>Luego el facilitador les hará una serie de preguntas acerca de su condición actual para que ellos la perciban</p> <p>Seguidamente les indicara que se comuniquen ellos mismos en su interior una serie de mensajes de amor</p> <p>Luego se les pedirá que tensionen ciertas partes de su cuerpo y luego las relajen para que puedan apreciar la diferencia.</p> <p>Después se les pedirá a los participantes que realicen otras cuatro respiraciones profundas y les indicara que abran sus ojos lentamente.</p> <p>Al final se hará una reflexión</p>			
--	--	---	--	--	--

<b>Espacio de reflexión y preguntas</b>	Conocer la percepción de los participantes de la actividad	<p>Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos.</p> <p>También se dará el espacio a los mismos de poder hacer las preguntas que consideren pertinentes para aclarar dudas.</p>	10 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	
<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten su valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 min	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes  <b>Materiales:</b> Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación

<b>Refrigerio</b>	Compartir y agradecer la asistencia todos los presentes	Se les invitara a los participantes a compartir un pequeño refrigerio.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores  <b>Materiales:</b> Refrigerios a obsequiar	
<b>Cierre</b>	Finalización de la capacitación	Despedida y agradecimientos por parte de los facilitadores hacia los asistentes.	2 min,	<b>Humanos:</b> Facilitador	



## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Motivación Laboral “

**Objetivo General:** Lograr que los (as) Gestores (as) de empleo conozcan cómo obtener una adecuada motivación para que puedan desempeñarse de forma eficaz en su puesto de trabajo.

**Tiempo:** Dos horas

**Lugar:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social

**Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo e Integración</b>	Propiciar un espacio de armonía y confianza que promueva la desinhibición e integración de los participantes a la actividad.	Se iniciara dando la bienvenida y saludando a los participantes de la jornada de capacitación. Luego de dará a los participantes una pequeña retroalimentación de lo visto en la jornada de capacitación anterior, se agradecerá su asistencia y se les hará la invitación de ser partícipes de la capacitación.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención por parte de los asistentes.

<p><b>Conceptualización</b></p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática a desarrollar en la presente jornada, así como la forma en que se realizara la misma.</p>	<p>Se comenzará con un video ilustrativo acerca del tema de la motivación y se pedirá a los participantes que den su opinión del video y sobre el tema que ellos creen se plasmó en dicho video.</p> <p>Se realizara una breve introducción al tema y se ilustrara sobre las técnicas a desarrollar a la vez que se solicitara de los participantes su mayor esmero y entusiasmo en el desarrollo de la jornada.</p>	<p>15 min.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas, cañón y laptop</p>	<p>Participación activa de los participantes</p> <p>Muestra de interés en el desarrollo de las actividades</p>
---------------------------------	--	--	----------------	--	---

<p><b>Dinámica de reflexión:</b> “Galería de fotografías”</p>	<p>Obtener la opinión de los participantes sobre su identificación con el tema y las emociones que este provoca en ellos para evaluar su nivel de interés en aprender del mismo.</p>	<p>Para esta dinámica se colocan en el salón una serie de fotografías relacionadas con el tema de la motivación.</p> <p>Se solicitara la participación de seis personas que deberán observar todas las fotografías y luego se ubicaran en el centro del salón con la fotografía que más llame su atención.</p> <p>Luego cada quien comparte el porqué de su elección y relaciona la fotografía con lo que conoce del tema.</p>	<p>15 min.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas,</p> <p>Sillas,</p> <p>Hojas de papel, lapiceros,</p> <p>Lápices.</p> <p>Fotografías impresas.</p>	<p>Participación activa de los participantes</p> <p>Muestra de interés en el desarrollo de las actividades</p>
<p><b>Desarrollo de la temática</b></p> <p>“La motivación laboral”</p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática “la motivación laboral” para que los (as) gestores (as) de</p>	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la motivación laboral a manera que sea comprensible para los participantes. Se desglosara el</p>	<p>40 min.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p>	<p>Atención por parte de los asistentes</p>

	<p>empleo descubran una herramienta indispensable para su desempeño en el trabajo, la atención al usuario y su salud mental en general.</p>	<p>tema de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de motivación</li> <li>- Causas que la originan como son las necesidades estas pueden ser biológicas, psicológicas y sociales.</li> <li>- Teorías contemporáneas de la motivación</li> <li>- Los efectos de la motivación laboral</li> <li>- Propuestas para motivar a los equipos de trabajo</li> <li>- Once maneras de motivar</li> <li>- El facilitador preguntara si existen comentarios o dudas al respecto</li> </ul>		<p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop</p>	<p>Comprensión de los participantes sobre la temática.</p>
--	---	---	--	--	--

<p><b>Ejercicio:</b> “Descubriendo mis necesidades y motivación”</p>	<p>Auto descubrir los motivos personales.</p>	<p>El Facilitador solicita a los participantes que identifiquen a nivel individual cuáles son los elementos o hechos que les proporcionan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad (cinco por lo menos en cada área), y que lo expresen por escrito en hojas tamaño carta.</p> <p>El siguiente paso es formar equipos de 4 o 5 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones sub grupales y que las anoten en hojas de rota folio que al terminar se cuelgan de las paredes.</p> <p>El Facilitador pasa entonces a tabularlas según los conceptos de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, contabilizando y sacando porcentajes de cada uno de ellos.</p> <p>Se propicia la reflexión y se trata de llegar a conclusiones.</p>	<p>15 Minutos</p>	<p><b>Materiales:</b> Hojas blancas, de rota folio, lápices y plumones.</p>	<p>Participación activa de los asistentes</p> <p>Conocimiento específico de necesidades individuales y colectivas q motivan.</p>
--	---	---	-------------------	---	--

		El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.			
<b>Implementación de técnica</b> “Socio drama” sobre motivación laboral”	Comparar un clima organizacional donde se presente una adecuada e inadecuada motivación a fin de establecer las diferencias	<p>Se les dará una hoja con un caso donde se hable de motivación inadecuada. Luego se presentaran las siguientes preguntas</p> <p>Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué tipo de motivación tenía el caso?</li> <li>- ¿Qué estrategia de motivación debió se debió haber utilizado?</li> </ul> <p>Posteriormente los trabajadores y jefes hayan identificado la forma adecuada de este tipo de motivación se realizara el socio drama de forma correcta. En este socio drama pueden participar ya sea gestores o coordinadores.</p>	20 min	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Coordinador</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas, papelería, caso sobre motivación inadecuada impreso</p>	<p>Comprensión de los participantes sobre las actividades y temática.</p> <p>Proponer alternativas de solución.</p>

<p><b>Motivación a los asistentes mediante video audiovisual:</b> “La motivación”</p>	<p>Motivar a los asistentes con un video que pueden lograr sus metas ante las adversidades</p>	<p>El facilitador hará la Presentación de un video sobre motivación laboral y pedirá la posterior reflexión de los asistentes</p>	<p>7 minutos</p>	<p><b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores Coordinador</p> <p><b>Materiales:</b> Mesas, sillas, Laptop Cañón</p>	<p>Que los asistentes muestren atención al video para generar en ellos motivación laboral.</p> <p>Nivel de reflexión acerca de la actividad</p>
<p><b>Espacio de reflexión y preguntas</b></p>	<p>Conocer la percepción de los participantes de la actividad</p>	<p>Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos.</p> <p>También se dará el espacio a los mismos de poder hacer las preguntas que consideren pertinentes para aclarar dudas.</p>	<p>10 min.</p>	<p><b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores</p>	<p>Comprensión de los participantes sobre las actividades y temática.</p>

<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten sus valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 min	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes <b>Materiales:</b> Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación
<b>Refrigerio</b>	Compartir y agradecer la asistencia todos los presentes	Se les invitara a los participantes a compartir un pequeño refrigerio.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores <b>Materiales:</b> Refrigerios a obsequiar	
<b>Cierre</b>	Finalización de la capacitación	Despedida y agradecimientos por parte de los facilitadores hacia los asistentes.	2 min,	<b>Humanos:</b> Facilitador	



## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Relaciones Interpersonales Exitosas”

**Objetivo General:** Enriquecer en los participantes formas prácticas y útiles para construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad en sus entornos profesionales.

**Tiempo:** Dos horas

**Lugar:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social

**Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo e integración</b>	Generar un Clima de confianza entre participantes y facilitadores	Saludo y presentación por parte del equipo facilitador y dar a conocer el nombre de la temática a desarrollar durante la jornada. a su misma vez realizar una retroalimentación acerca de la jornada anterior.	5 minutos	<b>Materiales:</b> Cañón. Laptop.  <b>Humanos:</b> Facilitadores Asistentes	Atención  Escucha activa
<b>Conceptualización</b>	Establecer la relación entre la temática a	El facilitador Introduce elementos teóricos de relaciones interpersonales y	15 minutos	<b>Materiales:</b> Cañón. Laptop.	Se espera que el participante dé sus aportes y una

	abordar y la realidad que viven los participantes en su entorno cotidiano.	relaciona con el accionar cotidiano de los participantes		<b>Humanos:</b> Facilitadores Asistentes	dinámica retroalimentaría que introduzca a la temática
<b>Dinámica de animación:</b> “ Tú no eres una isla”	Concientizar la importancia de la convivencia con los demás.  Identificar los sentimientos que provoca el aislarse de un grupo.	El facilitador Introducirá brevemente aspectos procedimentales para la ejecución de la dinámica formando grupos.	15 minutos	<b>Materiales.</b> Cartel o diapositiva  Hoja de trabajo  Dibujo de no somos islas	Nivel de conciencia sobre la importancia de convivir con los demás  Nivel de conciencia de las dificultades al aislarse
<b>Desarrollo de la temática: Como solucionar conflictos, en nuestro lugar de trabajo, hogar, vida cotidiana, etc.</b>	Explorar las estrategias de resolución de conflictos que poseen los participantes.	El facilitador explicara primeramente que es un conflicto, y tipos o clasificación de conflictos e indicadores.  Como prevenir el conflicto  Mediación y resolución de conflictos	10 minutos  20 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitadores Asistentes  <b>Materiales:</b>  Cañón. Laptop.	

<p><b>Dinámica:</b> “El regalo”.</p>	<p>Lograr que los participantes perciban las virtudes o cualidades en los compañeros y al mismo tiempo reforzar la autoestima del grupo</p>	<p>El facilitador iniciara otorgando un regalo a un asistente del grupo, dándole la siguiente consigna “te entrego este regalo por ser la persona más conversadora de la capacitación pero ese regalo no es tuyo deberás entregárselo a la persona más sonriente de la capacitación.” Y así sucesivamente la persona a quien será entregado el regalo deberá a entregarlo a otro según la cualidad o virtud que el facilitador mencione hasta que el regalo allá rotado entre las manos de los participantes elegidos.</p> <p>Al final la última persona que posea el regalo deberá compartir el regalo pues no es de ella sino de todos.</p> <p>Luego la reflexión y propiciara el espacio para que los participantes tomen conciencia</p>	<p>15 Minutos</p>	<p><b>Materiales:</b> Cañón. Laptop.</p> <p><b>Humanos:</b> Facilitadores Asistentes</p>	<p>Actitud reflexiva Atención Involucramiento</p>
--------------------------------------	---	---	-----------------------	--	---

		de los cambios que deben realizar.			
<b>Presentación de Video</b> ” Resolución de conflictos inadecuada”	Que los participantes observen formas inadecuadas de resolver conflictos	El facilitador presentara un video referente a resolución de conflictos inadecuada.	5 minutos		
Ejercicios Prácticos sobre la Resolución de Conflictos.	Brindar nuevas y variadas estrategias de resolución de conflictos para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los participantes	<p>Los facilitadores Modelaran las siguientes técnicas y los participantes dramatizarán y retroalimentarán aquellas técnicas que lo ameriten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresión de Sentimientos Negativos</li> </ul> <p>De este ejercicio a los participantes se las dará una Hoja de ejercicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como detectar el enojo utilizando la técnica de espacio de intervalos</li> <li>- Técnica de intensidad</li> </ul>	10 minutos	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Coordinador</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas,</p> <p>Laptop</p> <p>Cañón</p>	<p>Que los asistentes muestren atención al video para generar en ellos motivación laboral.</p> <p>Nivel de reflexión</p>

		(repetición de mensajes)			
<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten sus valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación hacia los facilitadores.
<b>Refrigerio</b>	Compartir y agradecer la asistencia todos los presentes	Se les invitara a los participantes a compartir un pequeño refrigerio.	5 min.	<b>Humanos:</b>  Participantes  Facilitadores  <b>Materiales:</b>  Refrigerios a obsequiar	
<b>Cierre</b>	Finalización de la capacitación	Despedida y agradecimientos por parte de los facilitadores hacia los asistentes.	2 min,	<b>Humanos:</b>  Facilitador	

## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Creatividad”

**Objetivo General:** Implementar una jornada de capacitación donde se aborde la temática de la creatividad como una herramienta que promueva un saludable y amigable clima laboral entre los gestores as de empleo.

**Tiempo:** Dos horas

**Lugar:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social

**Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo e integración</b>	Crear un clima de confianza entre el grupo, conociendo a los facilitadores y dando la bienvenida a los participantes a la jornada.	Se iniciara saludando a los participantes de la jornada de capacitación e invitando a la integración de los asistentes.  Luego de dará a los participantes una pequeña retroalimentación de lo visto en la jornada de capacitación anterior, se agradecerá su asistencia y se les hará la invitación de ser partícipes de	3 min.	<b>Humanos:</b>  Participantes  Facilitadores	Atención  Disposición

		la capacitación			
<b>Conceptualización</b>	Dar a conocer a los participantes la temática a desarrollar en la presente jornada, así como la forma en que se realizara la misma.	Se realizara una breve introducción al tema y se ilustrara sobre las técnicas a desarrollar a la vez que se solicitara de los participantes su mayor esmero y entusiasmo en el desarrollo de la jornada.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención Compresión
<b>Dinámica de animación</b> “Carrera con pelotas”	Favorecer las Relaciones Interpersonales y el apoyo del trabajo en Equipo, poniendo en práctica la creatividad.	-Se Formaran 2 Equipos de 5 Integrantes cada uno. (para lo cual se solicitara la participación de 10 personas, entre los asistentes)  Ya conformados los dos equipos, se les dan las siguientes indicaciones:  -Cada equipo debe colocarse haciendo una fila y con las piernas abiertas, a la persona que está al inicio de la fila se le dará una pelota, la cual	10 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores  <b>Materiales:</b> Pelotas	Participación activa de todos los participantes  Disposición de los participantes para realizar la actividad. Nivel de reflexión

		<p>deberá arrojarla hacia atrás, pasando por en medio de las piernas de todos los participantes.</p> <p>-La persona que está al final de la fila, deberá agarrar la pelota y haciendo un movimiento creativo y diferente tendrá que trasladarse hacia adelante y repetir el proceso, (lanzar la pelota hacia atrás) y así sucesivamente cada equipo ira avanzando hasta llegar a un extremo en donde se encuentra la meta final.</p> <p>-La pelota no deberá salirse por los lados de ninguno de los miembros del equipo, y debe de llegar en solo lanzamiento hasta la última persona de la fila.</p> <p>-Cuando uno de los equipos llegue a la Meta Final se dará por terminada la Dinámica.</p> <p>-Agradecimientos por la participación.</p>			
--	--	--	--	--	--



		-Reflexión sobre la dinámica.			
<b>Desarrollo de la temática “La Creatividad”</b>	Dar a conocer a los participantes la temática “La Creatividad “para que los (as) gestores (as) de empleo descubran una nueva herramienta para mejorar su desempeño y el clima laboral.	Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la creatividad a manera que sea comprensible para los participantes. Se desglosara el tema de la siguiente manera:	40 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores  <b>Materiales:</b> mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop	Atención Compresión Aportes Nivel de reflexión
<b>Implementación de técnica para promover la creatividad</b>	Promover en los participantes el pensamiento creativo mediante el aprendizaje de resolución de	El facilitador pedirá a los participantes que utilicen el manual de usuario donde encontraran una serie de problemas planteados, a los cuales deberán dar respuesta.  Se dará un tiempo prudencial	25 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención Compresión  Disposición de los participantes para realizar la

	<p>problemas prácticos, pero complejos utilizando la imaginación.</p>	<p>para que los usuarios resuelvan los ejercicios.</p> <p>Después se escucharán cinco participaciones breves y si aún todos los participantes no han concluido se seguirá con la capacitación y se les indicará que deberán terminar en su casa.</p> <p>Al finalizar se hará la respectiva reflexión del ejercicio y se explicará su importancia.</p>		<p><b>Materiales:</b></p> <p>mesas, sillas, papelería, lapiceros y manuales de usuario</p>	<p>actividad.</p> <p>Nivel de reflexión</p>
<p><b>Presentación de video:</b> “Creatividad”</p>	<p>Lograr un nivel de reflexión mayor en los participantes así como una toma de conciencia de que la creatividad es algo importante en cualquier ámbito de la vida</p>	<p>Se presentará un video que en su contenido refleje el tema sobre la creatividad</p> <p>Se pedirá la participación de los gestores en el sentido que den su opinión sobre el video y expongan porque en dicho video se trata el tema de la creatividad</p>	<p>5 min.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>cañón y laptop</p>	<p>Atención</p> <p>Compresión</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>Aportes</p>

	y el puesto de trabajo no es excepción				
<b>Espacio de reflexión y preguntas</b>	Conocer la percepción de los participantes de la actividad	<p>Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos.</p> <p>También se dará el espacio a los mismos de poder hacer las preguntas que consideren pertinentes para aclarar dudas.</p>	10 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención Aportes Nivel de reflexión
<b>Evaluación a los capacitadores por parte de los asistentes</b>	Que los participantes anoten sus valoración de la capacitación	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.	5 minutos	<b>Humanos:</b> Facilitador Participantes Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación hacia los facilitadores.

<b>Refrigerio</b>	Compartir y agradecer la asistencia todos los presentes	Se les invitara a los participantes a compartir un pequeño refrigerio.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores  <b>Materiales:</b> Refrigerios a obsequiar	
<b>Cierre</b>	Concluir la jornada de desarrollo profesional e invitar a los participantes a que apliquen los conocimientos aprendidos y asistir a la siguiente jornada de capacitación	El facilitador dará la reflexión final y breve de la jornada de capacitación.  Dara las gracias a los presentes  Por ultimo hará la invitación a continuar aplicando los conocimientos adquiridos y reflexionando en el tema desarrollado	1 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención

## PLAN OPERATIVO

### PROGRAMA DE CRECIMIENTO PROFESIONAL

#### “FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GENERALES 2012 “

**Tema:** “Atención al usuario”

**Objetivo General:** Brindar una jornada de desarrollo profesional donde se aborde la temática sobre atención al cliente donde se logre una toma de conciencia en los gestores as de empleo acerca de cómo pueden buscar la mejora continua en este rubro de su labor.

**Tiempo:** Dos horas

**Lugar:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social

**Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
<b>Saludo e integración</b>	Crear un clima de confianza entre el grupo, conociendo a los facilitadores y dando la bienvenida a los participantes a la jornada.	Se iniciara dando la bienvenida y saludando a los participantes de la jornada de capacitación.  Luego de dará a los participantes una pequeña retroalimentación de lo visto en la jornada de capacitación anterior, se	3 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención  Disposición

		agradecerá su asistencia y se les hará la invitación de ser partícipes de la capacitación.			
<b>Conceptualización</b>	Dar a conocer a los participantes la temática a desarrollar en la presente jornada, así como la forma en que se realizara la misma.	Se realizara una breve introducción al tema y se ilustrara sobre las técnicas a desarrollar a la vez que se solicitara de los participantes su mayor esmero y entusiasmo en el desarrollo de la jornada.	5 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores <b>Materiales:</b> cañón Laptop Sillas	Atención Compresión
<b>Dinámica de animación:</b> “Esto me recuerda”	Que los participantes logren concentrarse en la dinámica y les genere un espacio de diversión	El facilitador forma un círculo con los participantes, dónde cada uno esté de pie con sus manos cruzadas atrás, consiste en que un participante recuerda alguna cosa en voz alta. El resto de los participantes manifiestan lo que a cada uno de ellos eso les hace recordar espontáneamente y así	10 minutos	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención Disposición Participación activa de todos los participantes Disposición de los participantes para realizar la actividad.

		<p>sucesivamente.</p> <p>Debe hacerse con rapidez. Si se tarda más de 4 segundos, cumple una penitencia o sale del juego.</p>			
<p><b>Desarrollo de la temática</b> “Atención al usuario”</p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática “Atención al cliente” para que los (as) gestores (as) de empleo descubran una nueva herramienta para mejorar su desempeño y el clima laboral.</p>	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la atención al usuario a manera que sea comprensible para los participantes. Se desglosará el tema de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos Básicos en- la atención al Usuario</li> <li>- Calidad y satisfacción de los usuarios</li> <li>- La Comunicación y la capacidad de escucha</li> </ul>	40 min.	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop</p>	<p>Atención</p> <p>Compresión</p> <p>Aportes</p> <p>Nivel de reflexión</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolos para lograr una comunicación eficaz con los usuarios en situaciones difíciles</li> <li>- ideas Básicas Para La Comunicación Con Los Usuarios</li> <li>- El Estilo Asertivo De Comunicación En La relación Con Los Usuarios</li> </ul>			
<b>Implementación de técnica:</b> Evalúa tu asertividad	Brindar conocimientos necesarios a los asistente sobre la asertividad en la atención al usuario  Evaluar a los asistentes.	El facilitador explicara la a asertividad y hará su relación con la atención al cliente. Además propondrá los requisitos para alcanzar un dialogo asertivo.  Posteriormente el facilitador invita a los asistentes a que Utilicen su hoja de trabajo denominada “Ejercicio de asertividad” donde encontraran primero el	15 min.	<b>Humanos:</b>  Participantes  Facilitadores  <b>Materiales:</b>  mesas, sillas  Hojas de trabajo de evaluación	Atención  Nivel de reflexión  participación



		<p>cuadro que describe una situación en las que el participante tendrá que actuar con asertividad contestándolas y dándoles una adecuada solución.</p> <p>Luego el facilitador invita a los presentes a hacer una valoración reflexiva acerca de la actividad.</p>			
<p><b>Presentación de video</b> “Atención al usuario efectiva</p> <p>“</p>	<p>Lograr un nivel de reflexión mayor en los participantes así como una toma de conciencia de que la buena atención al usuario no es algo tan sencillo y que se debe estar preparado y ser muy creativo</p>	<p>Se presentara un video que en su contenido refleje el tema sobre la atención al usuario</p> <p>Se pedirá la participación de los asistentes en el sentido que den su opinión sobre el video y que reflexión les deja</p>	<p>5 min.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>cañón y laptop</p>	<p>Atención</p> <p>Compresión</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>Aportes</p>

<b>Espacio de reflexión y preguntas</b>	Conocer la percepción de los participantes de la actividad	<p>Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos.</p> <p>También se dará el espacio a los mismos de poder hacer las preguntas que consideren pertinentes para aclarar dudas.</p>	10 min.	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Refrigerios a obsequiar</p>	<p>Atención</p> <p>Aportes</p> <p>Nivel de reflexión</p>
<b>Refrigerio</b>	Compartir y agradecer la asistencia todos los presentes	Se les invitara a los participantes a compartir un pequeño refrigerio.	5 min.	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Refrigerios a obsequiar</p>	

<b>Cierre</b>	Concluir la jornada de desarrollo profesional e invitar a los participantes a que apliquen los conocimientos aprendidos y asistir a la siguiente jornada de capacitación	<p>El facilitador dará la reflexión final y breve de la jornada de capacitación.</p> <p>Dara las gracias a los presentes</p> <p>Por ultimo hará la invitación a continuar aplicando los conocimientos adquiridos y reflexionando en el tema desarrollado</p>	1 min.	<b>Humanos:</b> Participantes Facilitadores	Atención
---------------	--	--	--------	---	----------

# **XIV. ANEXOS**

Nº	DOCUMENTOS DE ANEXO
1	Cronograma de actividades
2	Constancia del Ministerio de Trabajo sobre investigación de competencias generales
3	Entrevista dirigida a Gestores (as) de Empleo del Ministerio de Trabajo en la zona central
4	Entrevista dirigida a los (as) coordinadores (as) del Ministerio de Trabajo de la zona central
5	Guía de observación
6	Cedulas de tabulación

**Cronograma de actividades**

**ANEXO 1**

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	semana				semana				semana				semana				semana				semana							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conformación del equipo de trabajo	■																											
Inscripción en el seminario de grado		■																										
Contacto con autoridades del MINTRAB y plantear el proyecto		■																										
Elaboración del anteproyecto			■																									
Aprobación del anteproyecto			■																									
Búsqueda de información teórica e información similar				■																								
Elaboración del marco teórico conceptual					■	■	■																					
Elaboración de instrumentos de investigación									■	■	■																	
Revisión de instrumentos por parte del docente asesor											■																	
Revisión de instrumentos por parte de autoridades del MINTRAB											■																	
Aplicación de instrumentos en prueba piloto											■																	
Aplicación de instrumentos corregidos													■	■	■													
Análisis e interpretación de los resultados.																	■	■	■									
Elaboración de un programa capacitación a los gestores de empleo a nivel de la zona central.																	■	■	■	■								
Elaboración de informe final. y entrega a las autoridades																					■	■	■					
Defensa de tesis																										■		







## ANEXO 3

**GOBIERNO DE EL SALVADOR**  
**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO NACIONAL DE EMPLEO**



### **ENTREVISTA DIRIGIDA A GESTORES (AS) DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO EN LA ZONA CENTRAL**

- I. Objetivo:** Detectar las necesidades de capacitación en competencias generales que presentan los (as) gestores de empleo del Departamento Nacional de empleo del Ministerio de trabajo.

#### **II. Datos Generales:**

Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Regional: \_\_\_\_\_

### III. Preguntas

1. ¿Ante la responsabilidad de gestión de empleo es importante anticiparse en su labor de trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Suele asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de autoridad inmediata?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Busca ser espontaneo y amable con las personas demandantes de empleo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Según su percepción ha tenido dificultad en mantener una adecuada comunicación en el ámbito de su trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Tomando en cuenta la naturaleza de su trabajo como gestor (a) de empleo vive situaciones estresantes que pueden repercutir en su desempeño laboral?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Busca nuevas formas de solucionar problemas cuando se le presentan en su trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Le es difícil alentar y apoyar el éxito de los demás compañeros (a) de trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

8. ¿Colabora con sus compañeros (as) de trabajo cuanta vez le piden ayuda?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

9. ¿Cree que en el ámbito cotidiano de trabajo es útil tener en cuenta las necesidades de los demás?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

10. ¿Considera que identificarse y escuchar las situaciones personales de los buscadores (as) de empleo es relevante en su puesto de trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque:

---

---

---

---

11. ¿Existe relación laboral adecuada con su jefe?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

12. ¿Suele tomar en cuenta la opinión de sus compañeros (as) en asuntos de trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque:

---

---

---

---

---

13. ¿Colabora con sus demás compañeros en el cumplimiento de las metas?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Es usted de las personas que le gustan tomar decisiones en grupo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cuenta con los medios necesarios para desarrollar sus actividades?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ANEXO 4

**GOBIERNO DE EL SALVADOR**  
**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO NACIONAL DE EMPLEO**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS (AS) COORDINADORES (AS) DEL  
MINISTERIO DE TRABAJO DE LA ZONA CENTRAL**

**I. Objetivo:** Conocer las necesidades de capacitación en gestores de empleo

**II. Datos Generales:**

Departamento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Regional: \_\_\_\_\_

### III. Preguntas

1. ¿Ante la responsabilidad de gestión de empleo considera que sus colaboradores (as) se anticipan en su labor de trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

2. ¿Sus colaboradores (as) suelen asumir el mando de sus funciones en presencia o ausencia de su persona?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

3. ¿Encuentra espontaneidad y amabilidad en el trato que mantienen sus colaboradores (as) con los demandantes de empleo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---



4. ¿Según su percepción ha observado dificultad en sus colaboradores (as) en mantener una adecuada comunicación en el ámbito de su trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Tomando en cuenta la naturaleza del trabajo de los gestores (as), ha detectado en sus colaboradores situaciones que se viven con estrés que repercuten negativamente en el trabajo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Ha observado que sus colaboradores (as) buscan nuevas formas para solucionar problemas cuando estos se les presentan?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Según su percepción a sus colaboradores (as) se les dificulta alentar y apoyar el éxito entre ellos?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Observa que existe colaboración entre los gestores (as) de empleo cuando se solicitan ayuda?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Observa que entre los gestores (as) de empleo se toman en cuenta las necesidades los unos a los otros?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Según su percepción los gestores (as) de empleo consideran relevante en su puesto de trabajo, identificarse y escuchar las situaciones personales de los buscadores de empleo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

11. ¿Mantiene una relación adecuada con sus colaboradores (as)?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

12. ¿Observa que entre sus colaboradores (as) suelen tomarse en cuenta los puntos de vista de unos a los otros?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

13. ¿Según su percepción los gestores (as) de empleo colaboran entre sí en el cumplimiento de las metas?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿A su criterio sus colaboradores (as) en general suelen tomar decisiones en grupo?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Según su criterio los gestores (as) de empleo cuentan con los medios necesarios para desarrollar sus actividades?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ANEXO 5

**GOBIERNO DE EL SALVADOR**  
**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DEPARTAMENTO NACIONAL DE EMPLEO**



## **GUIA DE OBSERVACION DIRIGIDA A GESTORES (AS) DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO DE LA ZONA CENTRAL**

**I Objetivo:** Realizar una observación sobre cómo se desarrollan las actividades laborales para determinar la presencia de competencias generales en los gestores de empleo

### **II Datos Generales**

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

Lugar: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

### III Comportamiento

Cortesía: Poco  Muy atento

Atención: Despejado  Deprimido

Tensión: Relajado  Tenso

Temperamento: Abierto  Serio

Desenvuelto  Cohibido

Intervención: Poco  Muy comunicativo

Habilidad verbal: Mala  Buena dicción

Variables del habla: Rápido  Lento

Claridad  Poca Claridad

Voz Alta  Voz Baja

Vocabulario Soez  Vocabulario no soez

Contacto ocular: Constante  Huidizo

Movimientos: No tiene tics  tiene tics

No gesticula  Gesticula

No mueve sus pies  Mueve sus pies

No mueve manos  Mueve manos

### IV Aspecto físico

Aseo personal: poco  Muy aseado

Vestir Descuidado  Normal  Exagerado

**V Medios de comunicación**

Teléfono/ Celular	<input type="checkbox"/>	Email	<input type="checkbox"/>	Personal	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	Memorandom	<input type="checkbox"/>	Boletines	<input type="checkbox"/>

**VI Relaciones interpersonales**

Presencia de interacción con sus compañeros	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Pone atención a las necesidades del otro	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Presencia de cortesía con los compañeros de trabajo	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Habilidad o astucia para tratar con los usuarios	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

**VII Trabajo en equipo**

Colabora con sus compañeros	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Entendimiento entre los compañeros de trabajo	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

**VIII Empoderamiento**

Presencia de iniciativa en las labores	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
--	----	--------------------------	----	--------------------------

**IX Condiciones ambientales**

Seco	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Humedad	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Ruidos	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Iluminación	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Ventilación	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Calor	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Poco espacio	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

**Comentarios** \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

MATRIZ PARA VACIADO DE LA INFORMACIÓN A NIVEL CUANTITATIVO (**POR SUJETO**), EN LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS /AS GESTORES DE EMPLEO DEL MINISTERIO DE TRABAJO DE LA ZONA CENTRAL.

**TABLA No. 1**

ITEMS	FRECUENCIA O CATEGORIAS					TOTAL ITEMS
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						



10						
11						
12						
13						
14						
15						
TOTAL RESPUESTAS						

**TABLA DE CONTEO DE LA TABULACION TOTAL DE INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA A NIVEL CUANTITATIVO DE SUJETOS**

**TABLA No. 2**

30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
42						
TOTAL RESPUESTAS						

TABLA DE CONTEO DE LA TABULACION TOTAL DE INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA A NIVEL CUALITATIVO DE SUJETOS (DE LAS RESPUESTAS POR QUE)

**TABLA No. 3**

SUJETOS																																															
ITEMS	1					2					3					4					5					6					7																
CATEGORIAS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
1																																															
2																																															
3																																															
4																																															
5																																															
6																																															
7																																															
8																																															
9																																															
10																																															
11																																															
12																																															





**TABLA No. 4**

Ss																										TOTAL															
I	8					9					10					11					12					13					14					15					
C	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1																																									
2																																									
3																																									
4																																									
5																																									
6																																									
7																																									
8																																									
9																																									
10																																									
11																																									
12																																									
13																																									







**CEDULA DE TABULACION GENERAL DE LOS PORQUE \_\_\_\_\_**

**TABLA 5**

Categori a	SUJETOS																																										Totales	%					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42							
1																																																	
2																																																	
3																																																	
4																																																	
5																																																	
6																																																	
7																																																	
8																																																	
9																																																	
10																																																	

Categorías resultantes para la pregunta: \_\_\_\_\_

1	4	7
2	5	8
3	6	9