

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



PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE
COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CASTRO CÁCERES, EDWIN ERNESTO	CC05185
DUBÓN MIGUEL, XIOMARA ELIZABETH	DM05029
SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, OLGA MARINA	SR05019

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ABRIL DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOBO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : MAE. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ

DOCENTE DIRECTOR : JOSÉ LUIS GARCÍA MONGE

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

ABRIL 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por permitir estar culminando una etapa más en mi vida y guiar mi camino. A mis padres Luis Castro y Claribel Cáceres por darme su apoyo incondicional y apoyarme en los momentos difíciles de mi vida, por sus consejos y brindarme su infinito amor. Le agradezco a cada uno de mis amigos y familiares por darme motivación a seguir adelante. A mis compañeros de tesis Marina y Xiomara por su dedicación y apoyo para concluir este proceso. Le doy un agradecimiento especial a mi hermano por brindarme tanto apoyo y por ser una guía en mi camino. Mil gracias Señor todopoderoso por brindarme vida y salud.

Edwin Ernesto Castro Cáceres

Le doy gracias a Jehová por gobernar e iluminar mi vida en cada momento. A mis padres, Juan Dubón y Elva Miguel por darme la vida y por el sacrificio que han demostrado día a día para educarme, aconsejarme y brindarme su amor incondicional. A mi hermana Carolina por su amor y cariño. A Víctor Alvarado por brindarme su apoyo y cariño en esta etapa de mi vida, también a mi amiga Claribel por su apoyo y consejos en todo momento. A mis compañeros de tesis Marina y Edwin por su dedicación y comprensión para culminar este proceso. Familiares y amigos gracias por sus oraciones. Todo te lo debo a ti mi Dios, gracias por poner a las personas idóneas en mi vida.

Xiomara Elizabeth Dubón Miguel

Agradezco a Dios todo poderoso por guiarme y darme la fortaleza en todo este proceso, también a mis padres Reyna Rodríguez y Julio Sánchez por brindarme apoyo y motivación en todo momento. De manera muy especial a René Alexander Villalta por motivarme a seguir adelante en los momentos difíciles, por su apoyo incondicional y su amor. También agradecer a mis hermanos por su cariño y consejos. A mis amigos y compañeros de tesis por su comprensión, paciencia y amistad. A todas las personas mencionadas pido que Dios derrame muchas bendiciones en su vida por todo su apoyo incondicional.

Olga Marina Sánchez Rodríguez

Como grupo de tesis agradecemos al Lic. José Luis García Monge, por su paciencia, apoyo, profesionalismo y tiempo brindado para el desarrollo de este documento.

INDÍCE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS, MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO, LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CAPACITACIÓN.	1
I. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.....	1
A. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS	1
1. Generalidades	1
2. Ubicación Geográfica	3
3. División político administrativa	3
4. Dimensiones	3
5. Industria y comercio	4
6. Recurso humano	5
B. FILOSOFÍA	6
1. Misión	6
2. Visión	6
3. Valores	7
4. Objetivos.	8
5. Niveles funcionales.	8
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	10
D. MARCO LEGAL	11
II. GENERALIDADES DE PLAN DE DESARROLLO.	16
A. CONCEPTOS:	16
1. Plan	16
2. Desarrollo	17
B. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	19
1. Técnicas de Aplicación Individual.	19
a. Rotación de personal.	20

b.	Promoción temporal.	20
c.	Manuales.	20
d.	Lecturas dirigidas.	20
e.	Escritura de artículos.	21
f.	Viajes de estudio.	21
2.	Técnicas Colectivas	21
a.	Conferencias.	21
b.	Mesas Redondas.	22
c.	Cursos.	22
d.	Retiros.	23
e.	Seminarios.	23
f.	Métodos de casos.	23
g.	Discusión dirigida.	24
C.	DESARROLLO DEL EMPLEADO COMO PROCESO.	24
III.	GENERALIDADES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	38
A.	CONCEPTO	38
B.	IMPORTANCIA.	40
C.	OBJETIVO	41
D.	TIPO DE COMPETENCIAS LABORALES.	41
1.	Competencias básicas	41
2.	Competencias genéricas	42
3.	Competencias técnicas o específicas	42
IV.	MARCO DE REFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN.	43
A.	CONCEPTO.	43
B.	IMPORTANCIA.	45
C.	OBJETIVOS	45
D.	BENEFICIOS	46
E.	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	47
F.	PROCESO DE CAPACITACIÓN.	50
G.	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)	51
H.	TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	52

1.	Observación	52
2.	Entrevista	52
3.	Encuesta	53
4.	Análisis de tarea	53
I.	TIPOS DE CAPACITACIÓN	54
1.	Técnica	54
2.	Directiva o administrativa	54
3.	Humana	55
J.	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	55
1.	Tipos de programas de capacitación	56
a.	Institucionales.	56
b.	De desarrollo.	56
c.	Estratégicos.	56
d.	Operativos.	56
e.	De mantenimiento de actitudes.....	57
K.	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	57
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS		
COMPETENCIAS LABORALES EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE		
SANTIAGO TEXACUANGOS.		
I.	IMPORTANCIA	59
II.	OBJETIVOS	60
A.	GENERAL	60
B.	ESPECIFICOS	60
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
A.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
B.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	63
C.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
D.	FUENTES DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
1.	Primarias	64
2.	Secundarias	65
E.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA	
E.	INFORMACIÓN.	65

1.	Entrevista	65
2.	Encuesta	66
3.	Observación directa	67
4.	Guía de entrevista	68
5.	Cuestionario	68
F.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	68
1.	Universo	69
2.	Muestra	69
IV.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	71
A.	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.	71
B.	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO.	73
C.	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS EN BASE A LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.	74
D.	ANÁLISIS FODA.	75
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	78
A.	CONCLUSIONES.	78
B.	RECOMENDACIONES.	79
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS. ..		
I.	IMPORTANCIA	81
II.	OBJETIVOS	81
A.	GENERAL	81
B.	ESPECÍFICOS	82
III.	CREACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	82
A.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO.	83
B.	ESTRATEGIAS	83
C.	POLÍTICAS	83
D.	CONTENIDO PROGRAMÁTICO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS LABORALES.	85
CONTENIDO DE LA ETAPA I.		85
PROGRAMACIÓN DEL TEMA 1: GESTIÓN DE CALIDAD.		88

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA I.....	91
OTROS GASTOS.....	92
CONTENIDO DE LA ETAPA II.....	93
PROGRAMACIÓN DEL TEMA 2: ATENCIÓN AL CLIENTE.....	95
CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA II.....	98
OTROS GASTOS.....	99
CONTENIDO DE LA ETAPA III.....	100
PROGRAMACIÓN DEL TEMA 3: HABILIDADES Y DESTREZAS.....	102
CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA III.....	110
OTROS GASTOS.....	111
CONTENIDO DE LA ETAPA IV.....	112
PROGRAMA DE TEMA 4: PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	115
CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA IV.....	125
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE DESARROLLO.....	127
FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	128
IV. DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	129
A. OBJETIVOS.....	129
B. ACTIVIDADES A REALIZAR.....	129
C. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	133
D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.....	139
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXOS.....	144

RESUMEN

El diseño del Plan de Desarrollo para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos, surge en vista a las necesidades por incrementar las competencias laborales que los empleados tienen en su puesto de trabajo, lo que motiva a crear capacitaciones que contribuyan a la generación de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y destrezas, al mismo tiempo a la adquisición de actitudes positivas que les ayudará en su ámbito laboral como personal.

En la actualidad la Alcaldía no cuenta con un plan de capacitaciones que lo ejecuten anualmente, que ayude a desarrollar las competencias que aún no han sido adquiridas en los empleados, para ofrecer un servicio que cumpla con el objetivo de la alcaldía el cual es satisfacer a los usuarios.

Es por ello, que con la contribución de los usuarios que hacen uso de los trámites de la alcaldía, así como el personal que labora en la misma; se realice un diagnóstico que refleje la situación actual de la alcaldía y permita formular el plan de desarrollo de capacitaciones que fortalezca las competencias laborales de los empleados con el fin de proporcionar un mejor desempeño, clima organizacional, agilidad en los procesos y por ende satisfacción en el servicio que presta la alcaldía.

En la investigación, se utilizó el método científico, ya que por medio de este método se obtiene mayor objetividad en la recolección, tratamiento y análisis de la información; durante la investigación se hizo uso de los métodos análisis y síntesis. En el análisis se investigó cada departamento de la alcaldía para identificar y estudiar las competencias laborales y en la síntesis se plantearon conclusiones sobre las

necesidades de capacitación en base a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Los principales hallazgos encontrados en la investigación se detallan de la manera siguiente:

- ✓ Los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos consideran que recibir cursos de capacitación mejora su desempeño al momento de ejecutar tareas que exige el puesto laboral y a la vez es un factor motivador.
- ✓ Cada capacitación impartida por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos no cuenta con un sistema de evaluación para detectar áreas de mejora y si el empleado ha puesto en práctica lo que aprendió en cada puesto de trabajo.

Considerando lo anterior se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Orientar los planes de capacitación para promover cambios de actitudes en el personal de la alcaldía, con el propósito de motivar a los empleados en el desempeño de sus tareas y promover un clima laboral apropiado.
- ✓ Implementar un sistema de evaluación de capacitaciones que determine los aspectos relacionados con sus puestos de trabajo y al mismo tiempo conocer si será de provecho al empleado para aumentar sus competencias laborales.

Se pretende que la propuesta presentada al final de la investigación sea considerada por las autoridades de la alcaldía para su aplicación; contribuyendo al desarrollo de nuevos conocimientos, desempeño laboral y motivacional para el personal de la institución, logrando así un desarrollo institucional.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es fundamental en toda institución y el capacitarlo es una inversión, puesto que un elemento que tenga los conocimientos requeridos en el puesto laboral es más productivo y contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, la investigación surge en vista a la necesidad de capacitar a los empleados de la alcaldía de Santiago Texacuangos, mediante el diseño de un plan de desarrollo para el fortalecimiento de competencias laborales, con el fin de contribuir a la satisfacción del cliente brindándole un servicio de calidad.

El capítulo I, está integrado por el marco teórico de referencia que fue la base en la investigación, en donde la primera parte está constituida por las generalidades de la alcaldía de Santiago Texacuangos entre las que se pueden mencionar, antecedentes, filosofía, estructura organizativa, marco legal. El segundo apartado expone las generalidades del plan de desarrollo dentro de los cuales están conceptos básicos, técnicas de capacitación y desarrollo, desarrollo del empleado como proceso. En el tercer apartado corresponde a las generalidades de las competencias laborales dentro de las cuales se destacan conceptos, importancia, objetivos, tipos de competencias laborales. Y como cuarto apartado contiene el marco de referencia de la capacitación entre los cuales están concepto, importancia, objetivos, beneficios, contenido de la capacitación, entre otros.

El capítulo II detalla la información obtenida en la investigación de campo, para efectuarlo se contó con la participación de los empleados de la alcaldía y usuarios de la

misma; lo que accedió a conocer un diagnóstico sobre las necesidades de competencias que los empleados requieren. Este capítulo contiene primeramente importancia y objetivo de la investigación, metodología de la investigación, descripción y análisis de la situación actual, análisis de las operaciones y tareas en base a las competencias requeridas, finalmente conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, se diseñó tomando como base los datos obtenidos en el capítulo II, lo que contribuyó a diseñar la propuesta de un plan de desarrollo de personal que incluye importancia, objetivos, creación del plan de desarrollo y diseño de la implementación del plan de capacitación.

En último lugar, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, también se detalla la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS, MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO, LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA CAPACITACIÓN.

I. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.

A. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS¹

1. Generalidades

La palabra Texacuangos es de origen nahuatl y significa Valle de Altas Piedras o Lugar Amurallado, según otra acepción es lugar donde abundan los Corrales.

En 1824 la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos formó parte del departamento de San Salvador. Cinco años después (1829) en el presbiterio de su iglesia fue sepultado José Mariano Calderón, cura párroco de los Texacuangos (región que incluía a Santo Tomás y Santiago Texacuangos) quien fue suscriptor del Acta de Independencia de 1821, y primer presidente del Congreso Constituyente de El Salvador. La localidad formó parte desde 1836 a 1839 del Distrito Federal de Centroamérica. Según Decreto Legislativo del 21 de septiembre de

¹ Información proporcionada por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.

2000, publicado en el Diario Oficial del 14 de octubre del mismo año, se le otorgó el título de ciudad, cuando fungía como Alcaldesa Doña Aída Mendoza de Estupinian, benefactora del pueblo; en cuya administración se construyó el mercado municipal, la plaza pública, proyectos de agua potable y electrificación en todas las zonas rurales.

Actualmente en la alcaldía el partido gobernante es Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) y el alcalde es el Licenciado Alberto Estupinian Ramírez.

También se pueden mencionar que las fiestas patronales del municipio se celebran del 20 al 25 de julio, estas en honor a Apóstol; de igual manera se celebran otras fiestas que son las titulares, la fecha de celebración son del 18 al 22 de septiembre en honor a San Mateo Apóstol y el 15 de enero se realizan las fiestas del Cristo negro de Esquipulas.

Entre los sitios de atracción turística con los que cuenta el municipio de Santiago Texacuangos se encuentran los siguientes: el balneario de Joya Grande en el lago de Ilopango y la Plaza Pública.

2. Ubicación Geográfica

Santiago Texacuangos es un municipio del departamento de San Salvador. Está limitado de la siguiente forma: al norte, por el municipio de Ilopango; al este, por el lago de Ilopango y el municipio de San Francisco Chinameca (departamento de La Paz); al sur, por el municipio de Olocuilta (departamento de La Paz) y al oeste, por el municipio de Santo Tomás.

3. División político administrativa

Para su administración, el municipio se divide en 5 cantones y 20 caseríos.

4. Dimensiones

El área del municipio de Santiago Texacuangos, es de 30.5 kilómetros cuadrados, lo que representa el 3.4 por ciento del área total del departamento.

De acuerdo con datos publicados por la Dirección General de estadísticas y censos a través del Censo de Población y Vivienda de 2007, el municipio de Santiago Texacuangos tiene un total de 19.428 habitantes de los cuales se distribuyen de la siguiente manera 9,351 son hombres y

10,077 son mujeres. Hay que destacar que en la zona urbana la población es de 12,382 de los cuales 5,900 son hombres y 6,482 son mujeres; y en la zona rural la población es de 7,046 de los cuales 3,451 son hombre y 3,595 son mujeres.

5. Industria y comercio

La principal industria del municipio lo constituye la elaboración de telas hechas a mano, colchas de hilo, mantas, muñecas y flores de tusa, productos lácteos, fábricas caseras de muebles de madera, sastrerías, productos pirotécnicos, calzado, floristerías, marroquinerías, artículos de cuero, pesca de manutención y una cooperativa de café molido. Es de mencionar que el desarrollo de este municipio en parte se debe, a las remesas familiares recibidas del extranjero.

En el comercio local existen almacenes, ferreterías, farmacias, pupuserías, tiendas y otros pequeños negocios. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de San Marcos, Ilopango, Santo Tomás, San Salvador, Olocuilta, San Miguel Tepezontes, San Francisco Chinameca (éstos tres últimos del Departamento de La Paz) y otras.

6. Recurso humano

El talento humano es uno de los principales recursos de la alcaldía la cual cuenta con 68 empleados, de los cuales 41 están contratados por el sistema de planilla y los otros 27 están contratados por servicios profesionales, los cuales cubren servicios generales como lo son vigilancia y servicios de recolección de basura.

Los empleados atienden trámites como: pago de impuestos municipales, permisos para la realización de algún evento o construcción, asentamiento de niños, defunciones, matrimonios civiles, entrega de partidas de nacimiento, entre otros.

Por lo que, cada persona exige que se le brinde un buen servicio y que sea rápido y ágil el proceso, por lo cual es necesaria una retroalimentación constante de cómo cada colaborador realiza su trabajo y a la vez una actualización de conocimientos que faciliten la realización de las funciones en cada puesto de trabajo.

En la Alcaldía según lo manifestado por las autoridades se presenta la necesidad de reforzar y enriquecer las competencias laborales y que su desempeño sea efectivo, ya que las competencias son parte primordial para que cada persona ejecute su labor con la calidad requerida por los usuarios; es por ello que surge la idea de realizar una investigación que solvete dicha

necesidad a través de un plan de desarrollo de personal.

B. FILOSOFÍA²

1. Misión

Somos un Gobierno Municipal comprometido con el desarrollo local, con el bien común y la satisfacción de las necesidades de la ciudad, generando bienestar social, económico y cultural a nuestros ciudadanos, con funcionarios atentos y calificados ofreciendo servicios ágiles, oportunos y de calidad.

2. Visión

Ser el mejor municipio de San Salvador con una ciudad limpia, segura, ordenada, con conectividad, en armonía con el medio ambiente y generadora de un clima propicio para vivir, visitar e invertir. Una ciudad donde se reconozca a la persona humana como el origen y el fin de la actividad de la administración municipal.

² Información proporcionada por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.

3. Valores

- Transparencia

Nos identificamos por ser personas honestas y correctas en cada una de nuestras acciones.

- Efectividad

Trabajamos orientados al éxito, ejecutando con prontitud, entrega y calidad nuestros servicios para ofrecer resultados satisfactorios a nuestros ciudadanos.

- Probidad

Estamos orientados hacia la verdad buscando la aplicación continua de la ética y la moral en todo lo que realizamos, siendo sinceros con nosotros mismos y con los demás.

Actuamos con ética y moral ante cada persona que interactuamos en nuestro diario vivir.

- Solidaridad

Nos comportamos con sentido de compromiso social, caracterizándonos en responder de forma inmediata y servicial a la comunidad.

4. Objetivos.

- Contribuir a la redefinición de la estructura organizativa de la Municipalidad.
- Establecer líneas de autoridad y responsabilidad para prevenir la duplicidad de funciones y esfuerzos al interior de la Municipalidad.
- Establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación formal entre las diversas unidades administrativas, para favorecer la eficiencia y efectividad en la gestión municipal.
- Institucionalizar las funciones y relaciones de dependencia entre las unidades que integran la administración municipal.

5. Niveles funcionales.

En la Municipalidad de Santiago Texacuangos los niveles funcionariales se encuentran agrupados, en general, en niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y que se detalla a continuación.

- **Nivel de Dirección:**

A este nivel pertenecen los/las empleados/as que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de esta Municipalidad.

- **Nivel Técnico:**

Son todos los empleados/as que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

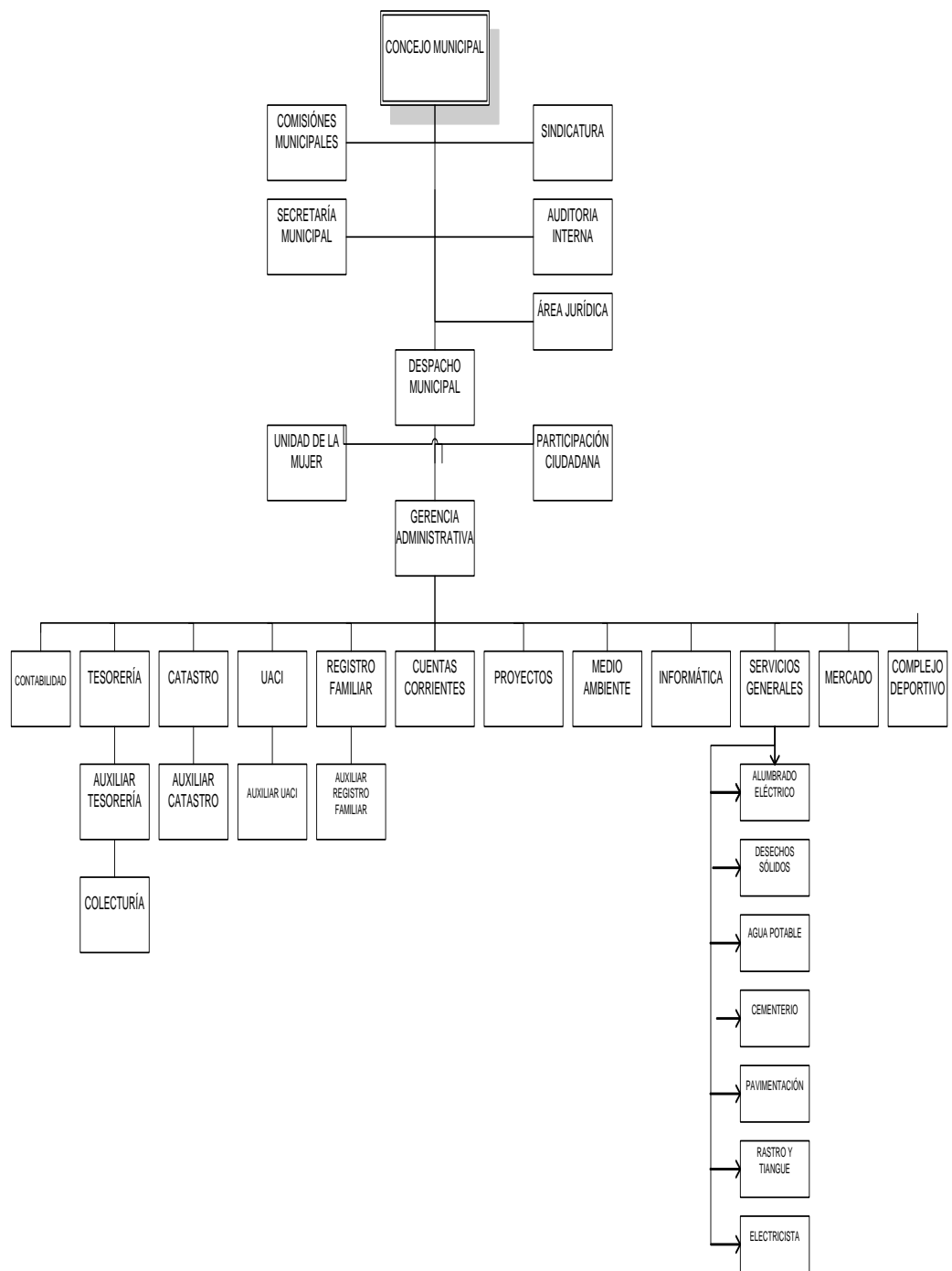
- **Nivel de Soporte Administrativo:**

A este nivel de soporte administrativo pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

- **Nivel Operativo:**

A este nivel pertenecen los/las empleados/as con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.³



³ Información proporcionada por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.

D. MARCO LEGAL⁴

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

Art.203 "Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas."⁵

CÓDIGO MUNICIPAL

Art. 2 párrafo primero, el código municipal establece "que el municipio constituye la unidad política, administrativa, primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que le garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente."⁶

⁴ Información proporcionada por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.

⁵ Constitución de la República de El Salvador. D.C. N° 38, de fecha 16 de diciembre de 1983.

⁶ Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Obligación especial de las municipalidades

Art.81 "Las municipalidades y las demás entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación; y manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados."

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

De los niveles funcionariales

Art.5 "Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos."

Nivel de dirección

Art. 6 "Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución."

Nivel técnico

Art.7 "Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnicos."

Nivel de soporte administrativo

Art. 8 "Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requiere estudios mínimos de bachillerato."

Nivel operativo

Art. 9 "A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución."

De las categorías

Art. 10 "En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresara al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales

descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

Esta disposición tiene implicaciones relativas a la estructura y funcionamiento, ya que independientemente de los niveles gerenciales que la estructura organizativa considere los cargos que en cada una de ellas se alberga para que desde cada una de las unidades se contribuya a los objetivos estratégicos de la municipalidad, los cargos y los empleados que les desempeñan han de clasificarse en niveles funcionariales y ellos deberán tener opciones a ascender en tres posibles categorías lo cual impacta en general el funcionamiento, relaciones y operativización de objetivos de la municipalidad."

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO TEXACUANGOS.

Compromiso con la competencia

Art. 8 "El Concejo Municipal, las jefaturas y empleados, deberán caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, como los siguientes:

- Contar con un nivel de competencia profesional, ajustado a sus responsabilidades; y
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno."

Estructura Organizacional

Art. 10 "El Concejo Municipal y jefaturas deberán definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr un mejor cumplimiento con los objetivos institucionales."

Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía.

Art. 11 "El concejo municipal y jefaturas, deberán asignar la autoridad y responsabilidad; así como establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales de comunicación, para ello se contara con el manual de organización de funciones y descriptor de puestos, debidamente actualizado.

Todo personal deberá cumplir con los objetivos y las metas que les competen hacer, mantenimiento, además la responsabilidad y requisitos del perfil asignado a cada puesto."

Políticas y prácticas para la administración del capital humano

Art.12 "El Concejo Municipalidad y jefaturas, deberán establecer políticas y prácticas del personal apropiadas, principalmente en las que refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación y acciones disciplinarias, herramientas que deberán actualizarse de conformidad a los cambios que se generen en la estructura organizacional."

Art.13 "El Concejo Municipal delegará mediante acuerdo municipal al señor Alcalde, para que en los casos en los que haya necesidad de contratar personal, este reúna el

perfil específico previamente determinado en el Manual de Organización y funciones y descriptor de puestos.”

Unidad de Auditoría Interna

Art. 14 “El Concejo Municipal deberá asegurarse el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoría interna, dotándola de personal idóneo y necesario, así como, de recurso presupuestario, materiales y administrativo, que le faciliten la efectiva coordinación del sistema de control interno.”

Art. 15 “La unidad de auditoría interna, contará con independencia dentro de la municipalidad, sin participación alguna en las actividades administrativas y financieras.”

Art. 16 “La unidad de auditoría interna, se regulará por las normas de auditoría gubernamental emitida por la Corte de Cuentas de la República.”

II. GENERALIDADES DE PLAN DE DESARROLLO.

A. CONCEPTOS:

1. Plan

El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y

disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal⁷

2. Desarrollo

El desarrollo comprende íntegramente la formación de la personalidad de la persona, se basa en analizar el temperamento del individuo.

De igual manera la formación de una serie de hábitos que benefician a cada ser humano en su diario vivir por ejemplo el hábito de planificar, clasificar sus actividades importantes, mantener un orden en el lugar de trabajo y así tanto la persona como la organización puedan crecer continuamente sin dejar de lado la educación, la voluntad y el cultivo de la inteligencia.⁸

Además, el desarrollo se refiere a acrecentar o dar incremento a algo ya sea este físico o intelectual. El desarrollo humano está vinculado al progreso social, cultural o económico.

Ahora bien, el plan de desarrollo incluye una visión estratégica de futuro, ya que pretende ofrecer soluciones que se mantengan en el tiempo. De esta manera, los planes deben ser sostenibles, con mejoras que permanezcan aun cuando el plan ya concluyó.

Por otra parte, un plan de desarrollo en el recurso humano, es el medio en el que las personas adoptan nuevas ideas o formas de

⁷ <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>

⁸ Mercado H., Salvador. Administración aplicada, teoría y práctica. México Limusa, 1997.pág. 511

pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida y por ende en mejores trabajadores.

También, el desarrollo trata de adquirir en los empleados los conocimientos, habilidades y capacidades que mejoren el conocimiento general base de la organización y que preparen en las personas un pensamiento estratégico, aun cuando este no sea requerido en sus trabajos actuales.

Cabe mencionar, que el desarrollo de personal ha venido tomando importancia con el transcurso del tiempo, ya que con el enfoque tradicional el crecimiento de personal solo se enfocaba en una pequeña parte del recurso humano que en la mayoría de los casos eran niveles de altos ejecutivos, con el paso de los años la importancia primordial es el recurso humano, es por ello, que con la formación de equipos de trabajo los empleados tienen mayor participación en los objetivos de sus cargos, de igual manera mayor preocupación por la calidad al momento de brindar algún producto o servicio sin dejar de lado la preocupación por el cliente.

La evolución del desarrollo, en los empleados ha traído consigo que las organizaciones exijan nuevas habilidades, conocimientos y capacidades en todo el personal, es decir, el desarrollo de personas poco a poco se ha vuelto un aspecto importante.

Para iniciar un proceso de desarrollo de personal es necesario tomar conciencia de las actitudes y pensamientos de los jefes y los empleados hasta la fecha, por consiguiente se necesita cambiar actitudes y pensamientos que busquen el desarrollo de las personas tales como: una mejor comunicación con sus compañeros de trabajo, estimular un ambiente laboral propicio, e incitar a obtener óptimas relaciones interpersonales y así obtener una mejor calidad de vida y ser trabajadores eficientes.

B. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Para conservar el interés de los participantes, que la capacitación y el desarrollo sean más efectivos, que se obtengan los mejores resultados y para que las empresas progresen, deben utilizarse las técnicas más adecuadas en los programas.

1. Técnicas de Aplicación Individual.

Estas técnicas permiten al individuo ampliar su productividad en base a su creatividad, originalidad porque sus limitantes están dadas por el mismo, de tal forma que permiten descubrir y plasmar cualidades y habilidades intrínsecas en él poco o nada desarrolladas.

a. Rotación de personal.

Se utiliza para cubrir vacantes, periodos de vacaciones, ausencias y debe estar programado de tal manera que funcione en el momento oportuno y que facilite el normal funcionamiento de la organización.

b. Promoción temporal.

Se aplica principalmente en ausencias del titular del puesto, pero es de gran utilidad en el desarrollo del empleado.

c. Manuales.

Los manuales de procedimientos son excelentes auxiliares; también lo son las instrucciones de control o sistemas de operación, de igual manera el manual de puestos y el manual operativo, además existe otro manual como es el manual de bienvenida.

d. Lecturas dirigidas.

Por medio de esta técnica es posible inducir una serie de conocimientos, señalando las lecturas convenientes y controlando el tema con la asimilación del mismo

e. Escritura de artículos.

Cuando se encomienda a una persona escribir un artículo o un ensayo sobre determinado tema, es natural que busque documentarse sobre él.

f. Viajes de estudio.

Pueden ser para visitar fábricas de la empresa, de otras compañías, de proveedores, de clientes, etc. El mejor complemento de un viaje es elaborar un buen reporte, y dar una plática o conferencia si es oportuno y conveniente a personas interesadas.

2. Técnicas Colectivas

Estas técnicas son importantes porque el individuo aprende a ser capaz de valorar las diferencias emocionales, actitudinales y capacidades intelectuales de los demás y así lograr complementarlas con las suyas propias, y de esta manera dirigirlas para alcanzar un fin u objetivo común.

a. Conferencias.

Es la más popular de las técnicas en grupo, aunque a la vez es la que presenta más

dificultad para medir su efectividad. Deberá tenerse por norma que el cumplimiento de una conferencia deberá ser una sesión, aunque breve, de preguntas y respuestas.

b. Mesas Redondas .

En este tipo de reuniones puede observarse más el interés de los asistentes, y consecuentemente es probable predecir los resultados que se obtengan. Requiere de una persona bien entrenada en su conducta, a efecto de que pueda guiar más adecuadamente el desarrollo de la reunión.

c. Cursos .

En la empresa: producen resultados altamente satisfactorios cuando son diseñados para resolver problemas o necesidades específicas. Se puede utilizar en forma esporádica la intervención de personas ajenas al centro de trabajo o de fuera de la empresa, para darle más variedad y por consiguiente mayor interés.

Fuera de la empresa: se dispone de diferentes instituciones, escuelas y universidades.

d. Retiros.

Son diseñados por la gerencia, y sus resultados son satisfactorios. Lo normal es efectuarlos en un lugar alejado del centro de la ciudad, para proveer mayor tranquilidad y concentración. Su elaboración puede ser muy cuidadosa, para resolver problemas muy diversos de su desarrollo, tales como: importancia del tema, capacidad de los oradores, comodidad de los servicios, alimentación adecuada, estancia amena, etc.

e. Seminarios.

Son una variable del retiro, pero con la diferencia de que se refieren a una permanencia de un solo día completo, y no necesariamente fuera de la ciudad.

f. Métodos de casos.

El desarrollo de esta técnica requiere que se dé a los asistentes con suficiente anticipación a la reunión, un caso escrito, es decir, un sumario del problema que existe o ha existido en la organización, para que los participantes se documenten y localicen antecedentes, a efecto de llegar a una decisión adecuada.

El interés de este método consiste el lograr de los participantes la mejor solución para ese problema en particular. Toman esta decisión individualmente y después, en grupo.

g. Discusión dirigida.

Es una variable de la mesa redonda; en ella el dirigente de la reunión presenta una serie de cuestiones por escrito a los participantes; el objeto de las preguntas es fomentar la discusión y encauzarla hacia conclusiones o soluciones preestablecidas. En esta técnica se requiere tener un amplio dominio en el manejo de grupos.

C. DESARROLLO DEL EMPLEADO COMO PROCESO.⁹

El desarrollo del empleado es más extenso que las técnicas de capacitación, ya que se debe considerar tal desarrollo no solo en términos de los sistemas de comunicación tales como: conferencias, seminarios, instrucción programada, etc. Sino también, dar la atención a los objetivos básicos del desarrollo del empleado que son: enseñanza orientada al objetivo y cambio de comportamiento.

⁹ Herbert G. Heneman. Administración de los recursos humanos y personal. Compañía editorial continental S.A de S.V México. Cuarta edición, 1991 pág. 315.

Considerando el desarrollo del empleado como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar estos objetivos se presenta a continuación un modelo -paso a paso- del proceso de desarrollo del empleado.

Etapa 1: Identificación de las necesidades de desarrollo del empleado.

Una necesidad del desarrollo del empleado es la discrepancia en el desempeño que es importante para la organización, y que puede remediarse por medio de capacitaciones, entrenamientos o de las actividades de desarrollo, por lo menos tan efectiva y eficazmente como por cualquier otro medio. Esta definición sugiere varias preguntas que deben ser contestadas en el proceso de identificación de las necesidades del desarrollo del empleado: 1) ¿Existe discrepancia en el desempeño? 2) ¿Es importante para la organización? 3) ¿Se puede corregir mediante el desarrollo del empleado?

¿Existe discrepancia en el desempeño?

La discrepancia en el desempeño se refiere a la brecha que existe entre el desempeño real y el desempeño esperado. Las discrepancias en el desempeño existen en los niveles organizacionales, de grupos de trabajo y en los individuales; estos pueden ser reales o potenciales.

Las discrepancias reales en el desempeño pueden identificarse vigilando las varias fuentes de índice de desempeño (tales como las estadísticas de

producción o de rotación), resultados de la valoración del desempeño, valuación de los centros de clasificación, encuestas de actitud y entrevistas de salida. Las discrepancias potenciales en el desempeño pueden obtenerse de los pronósticos de personal y planes de programas, así como de los planes de carrera individuales. Además de estas fuentes de carácter más general las discrepancias tanto reales como potenciales pueden identificarse mediante una encuesta de necesidades de desarrollo especialmente diseñadas en la cual se pide a los supervisores que identifiquen a los subordinados con problemas de desempeño reales o potenciales y, quizá, que sugieran el tipo de entrenamiento o desarrollo que deban tener estos individuos.

No importa la forma en que se identifiquen las discrepancias en el desempeño, es importante hacer notar que no necesariamente representan necesidades de desarrollo del empleado.

¿Es importante la discrepancia en desempeño?

Una discrepancia en el desempeño es importante si tiene consecuencias negativas potenciales para la organización. Como es natural, la importancia de las discrepancias en el desempeño depende, hasta cierto grado, de quién está juzgándola. Sin embargo, se sugieren dos preguntas para ayudar a mantener el asunto en perspectiva. Una es: "¿Por qué es importante la discrepancia en el desempeño?". La otra es: "¿Qué sucedería si se ignorara?" si la respuesta a la primera pregunta no se relaciona con los resultados organizacionales de importancia y la

respuesta a la segunda es "no mucho", es probable que no exista una verdadera necesidad de desarrollo del empleado.

¿Es una solución potencial el desarrollo del empleado?

El desarrollo del empleado es una solución para corregir una discrepancia importante en el desempeño cuándo: 1) la discrepancia se debe a falta de conocimiento falta de destrezas y habilidades y no a la falta de motivación para desempeñarse; 2) los individuos comprometidos tienen las habilidades y motivaciones necesarias para aprender el material pertinente y 3) los supervisores y los iguales apoyan el material que va a aprenderse.

Etapa 2: Formulación del plan de desarrollo del empleado.

Se podría pensar que una vez que se han identificado las necesidades del empleado, el siguiente paso sería la creación de uno o varios programas de entrenamiento. Sin embargo, típicamente las necesidades del desarrollo del empleado exceden en mucho a los recursos disponibles. Por tanto es necesario formular una estrategia para satisfacer tantas necesidades como sea posible con el personal, facilidades y fondos de que se disponga.

El proceso de distribución parece ser bastante directo. Primero, las necesidades de desarrollo del empleado necesitan tener prioridad; segundo, los

recursos se aplican en orden prioritario hasta agotarlos; tercero, los programas que sobreviven se integran en un plan operante.

Pero las prioridades rara vez están definidas. La primera prioridad por lo general va a las necesidades del empleado que están ligadas o contractualmente exigidas; por ejemplo, los programas para beneficiar a las mujeres y a los grupos minoritarios o los programas de aprendizaje para los miembros de sindicatos. La segunda prioridad puede ir para preparar candidatos de "reserva" para los puestos clave. Sin embargo después de satisfechas estas necesidades los asuntos se vuelven menos definidos en cuanto entran en juego delicadas consideraciones económicas y políticas.

Los encargados de las decisiones deben equilibrar muchos factores estimaciones de las relaciones costo-beneficio, estimaciones del éxito probable del programa exigencias de los gerentes y deseos de los empleados. Por desdicha no se ha encontrado todavía una manera satisfactoria de equilibrar todos estos factores. Lo que se necesita es un método que estimule un análisis sistemático que sopesa todos los factores pertinentes.

Una vez que están determinadas las prioridades es deseable codificar la decisión en forma de un plan de desarrollo del empleado que muestre: 1) quién será entrenado, 2) los programas principales, 3) los marcos de tiempo, 4) las personas responsable y 5) recursos e instalaciones que se utilizarán.

Etapa 3: Diseño y conducción de las actividades de desarrollo del empleado.

Una vez que se ha trazado el plan de desarrollo del empleado la tarea que sigue es diseñar y luego conducir los programas de entrenamiento y desarrollo que se hayan decidido. Este proceso se desenvuelve como sigue primero se fijan los objetivos educativos y se determina el contenido del programa; a continuación, se decide sobre los métodos y técnicas de capacitación y, por último tiene lugar el verdadero entrenamiento o desarrollo.

Fijación de los objetivos de instrucción.

Los objetivos de instrucción son declaraciones que los empleados deben saber, creer, ser capaces de hacer o de lograr cuando termine el programa.

Guían la selección del contenido del programa y los métodos, y sirven como estándares contra los cuales se evalúa un programa en particular.

Los objetivos de la instrucción solo pueden tomar una de las formas siguientes:

Objetivos de conocimientos, que se refieren al material que se espera que se familiaricen con él los participantes -o que conozcan- cuando termina el programa.

Objetivos de actitud, las creencias y convicciones que se espera que mantengan los participantes bajo condiciones de enseñanza.

Objetivos de habilidad y destreza, los cuales describen los tipos de comportamientos que los participantes deberán ser capaces de demostrar bajo condiciones de aprendizaje.

Objetivos de comportamiento en el puesto, que indican la forma como habrán de responder los participantes después que regresen a sus lugares de trabajo.

Objetivos referentes a resultados organizacionales, que podrán referirse cambios esperados en rentabilidad, ventas, servicios, eficiencia, rotación de personal y demás aspectos similares que se espera se deriven del programa.

Determinación del contenido del programa.

El contenido del programa se refiere al material que se va a incluir en un programa de desarrollo de personal y, en donde es apropiado, la secuencia general en la cual debe presentarse. El contenido del programa está determinado principalmente por lo que debe aprenderse. Otras consideraciones incluyen la naturaleza de los participantes y ciertas creencias respecto a la enseñanza.

El material del programa debe ser el apropiado para el estado actual de los conocimientos, actitudes o habilidades de los participantes, así como para su habilidad para aprender. La correspondencia del material con los participantes requiere un cuidadoso

diagnóstico de los individuos que estarán comprendidos en un programa.

La secuencia del material es probable que esté incluida por las teorías sobre la enseñanza del entrenamiento al puesto. Por lo general se conviene en que la secuencia del material en el entrenamiento debe reflejar todo lo que sea posible, la forma en que en realidad se va a utilizar el material. Otro punto es si sería más efectivo aprender y practicar toda una tarea de inmediato, o si deben dominarse los elementos antes de integrarlos en un todo.

De igual manera, el principal determinante son los objetivos de la instrucción.

Cambiar las actitudes es una tarea más difícil. La teoría disponible sugiere que hay cuatro formas de hacerlo. La primera es mediante la comunicación de la nueva información. Eso es lo que hacen las técnicas de presentación de la información, pero es un método relativamente débil. La segunda y la tercera formas, que son más fuertes, implican el uso de la aprobación o reprobación, y de las influencias del grupo. Con frecuencia estas se pueden combinar utilizando los métodos de procesamiento de la información y las técnicas tales como conferencias o discusiones de grupo. El cuarto, y quizá el más poderoso método de cambio de actitud es comprometer a los que se entrenan a un comportamiento diferente.

Programas en el puesto. Más que intentar cambiar el comportamiento en el puesto cambiando los conocimientos actitudes y/o habilidades en un

entorno más o menos artificial, con frecuencia las organizaciones en forma más directa cambia el comportamiento en el puesto, en tanto que los empleados permanecen en sus puestos o asumen asignaciones o tareas especiales. Muchos de los programas en el puesto están complementados con el desarrollo o entrenamiento adicional una vez que los participantes regresan a sus puestos.

El entrenamiento y desarrollo fuera del puesto por lo general son eficientes para la enseñanza del empleado. Los métodos y técnicas en el puesto representan pocos problemas de transferencia de entrenamiento. Al mismo tiempo, el aprendizaje en el puesto puede ser ineficaz por 2 razones: una se refiere a la falta de control sobre el contenido del programa el cual está determinado por la situación. La otra se refiere al supervisor-entrenador, que normalmente tiene muchas responsabilidades además del desarrollo del empleado.

Aplicación de métodos y técnicas.

La conducción exitosa de un programa para el desarrollo del empleado es por lo menos tanto un arte como una ciencia. Pero algunos principios generales que han surgido de la investigación y la práctica pueden ser útiles para los que tienen responsabilidades de entrenamiento y desarrollo.

Práctica. La práctica parece ser importante en todo aprendizaje, aunque en especial cuando el objetivo de la instrucción implica la adquisición de destreza.

Conocimiento de los resultados. Se refiere a la retroalimentación recibida por los aprendices. Algunos métodos de entrenamiento, la mayor parte de instrucción programada o asistida por computadora proporciona conocimientos o resultados sobre una base cronológica. El conocimiento de los resultados parece facilitar la enseñanza en dos formas: 1) proporcionando información que el aprendiz puede utilizar para corregir errores, 2) proporcionando elogios para reforzar las respuestas apropiadas en tanto tiene lugar el aprendizaje.

Motivación. La motivación en el entrenamiento se facilita de muchas formas. Una de ellas es asegurarse que los aprendices asocian la exitosa conclusión de un programa en particular con el mejoramiento del desempeño en el puesto o en las oportunidades de la carrera. La clave aquí se encuentra en la identificación precisa de las necesidades de desarrollo y en establecimiento de los objetivos y del contenido del programa aplicable a esa necesidad.

Etapa 4: Evaluación del desarrollo del empleado.

El paso final en el proceso del desarrollo del empleado es la evaluación, esta tiene lugar en dos niveles. Uno implica la determinación del grado hasta el cual cada programa de entrenamiento o desarrollo ha satisfecho sus objetivos de instrucción. El otro es más amplio, y está relacionado con el grado hasta cual el esfuerzo

general esta efectivo y eficientemente cubierto por las necesidades de desarrollo del empleado en la organización.

Evaluación de programa específico

Con respecto a cada programa el interés está en contestar con toda la confianza posible las preguntas siguientes:

¿Qué tanto cambio ocurrió en los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamientos en el puesto o en los resultados que intento efectuar el programa? Y 2) ¿puede atribuirse razonablemente este cambio al programa?

¿Cuántos cambios ocurrieron? un método aceptable para la evaluación obtiene datos comparables sobre objetivos de instrucción pertinentes tanto antes como después del programa. Esto significa que en realidad la evaluación empieza tan pronto como se fijan los objetivos de la instrucción, ya que se debe obtener información precisa de cada aprendiz para cada objetivo. Algunos de los datos necesarios pueden haber sido obtenidos como parte de la valuación de las necesidades de desarrollo del empleado. Sin embargo, algunos habrán de obtenerse específicamente para propósitos de la evaluación mediante test a papel y lápiz, cuestionarios y/o medidas del desempeño.

Las valuaciones del comportamiento en el puesto y de los resultados deben demorarse hasta después que los aprendices regresen al trabajo. Un lapso de uno a tres meses puede ser adecuado al medir los

comportamientos. Pueden ser necesarios periodos más largos antes que pueda esperarse que los cambios en el comportamiento rindan resultados organizacionales.

¿Pueden atribuirse los cambios al programa? Aun cuando las medidas de antes y después muestren que han ocurrido cambios de importancia, eso no necesariamente quiere decir que el programa de entrenamiento haya producido los cambios.

¿Cómo determina un evaluador si el programa es efecto, responsable del cambio observado? El método usual es utilizar un grupo de control siempre que sea posible, lo cual es un conjunto de empleados comparables a los que se entrenan pero que no participan en el programa de entrenamiento. Los miembros del grupo de control están sujetos a las mismas medidas de los que se entrenan, y se comparan los dos grupos.

Ambos grupos pueden o no cambiar, y este cambio puede o no ser en la dirección deseada. Solo cuando los que no se entrenan muestran cambios en la dirección deseada y los miembros del equipo de control no lo hacen, puede considerarse que el programa de entrenamiento tuvo éxito. Si ambos grupos muestran un cambio en la dirección deseada, eso demuestra que los objetivos de instrucción del programa fueron satisfechos, pero que este resultado probablemente se debió a un evento extraño. Los científicos sociales han ideado métodos de evaluación llamados cuasi experimentales para ayudar a medir los efectos de los eventos externos en

ausencia de los grupos de control, pero ninguno es un sustituto totalmente satisfactorio.

Evaluación general

Además de evaluar a cada programa de entrenamiento, debe dedicarse cierta atención a una evaluación del esfuerzo general para el desarrollo del empleado. Este tipo de evaluación ayuda a guiar las decisiones relativas a planeación, programación y presupuestos.

La planeación trata de especificar cómo lograr los objetivos ya que establece lo que la empresa debe hacer antes de ejecutar las acciones necesarias.

Programación: es un esquema en el cual se establecen secuencialmente actividades que se realizan para alcanzar los objetivos de igual manera se detalla el tiempo para efectuar cada tarea.

Presupuesto: es el cálculo detallado de los ingresos y gastos de las actividades que se realizarán durante un periodo determinado (por lo general en un año) expresado en términos monetarios

Dos temas son de interés en este punto: la efectividad y la eficiencia. En otras palabras debe determinarse hasta qué grado las necesidades de desarrollo del empleado se están cubriendo y a qué costo.

Efectividad. El punto lógico de partida para una evaluación de la efectividad son los datos obtenidos mediante la evaluación de los programas individuales. Si algunos programas no cubrieran sus objetivos de instrucción el resultado es probable

que sean necesidades de desarrollo del empleado no satisfechas. Pero también es posible que cada programa satisfaga sus objetivos de instrucción, sin embargo, dejar sin satisfacer algunas de las necesidades del empleado en el esfuerzo general.

Eficiencia. A corto plazo el asunto de la eficiencia puede tratarse mediante el presupuesto preguntando si las necesidades de desarrollo del empleado están siendo cubiertas con los recursos disponibles. A largo plazo sin embargo, es importante saber si algunas de estas necesidades podrían satisfacerse a un costo inferior o no.

El asunto requiere que se tome en consideración la evaluación antes de que se ponga en marcha el programa. La estrategia es conducir dos o más programas pilotos utilizando diferentes métodos pero orientados a las mismas necesidades de desarrollo del empleado y comparar los resultados en términos de la efectividad en costo. Cuando es factible, este método proporciona información en extremo valiosa sobre la cual basar las decisiones futuras relativas a la elección del programa.

III. GENERALIDADES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

A. CONCEPTO

Las competencias en forma general, son el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarias que debe de tener una persona para el desempeño de una función. Si estas funciones son relacionadas con el trabajo, con las unidades productivas de cualquier tipo, entonces a las competencias se les agrega el adjetivo "laborales".

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), define las competencias laborales como "la capacidad tendiente a realizar un conjunto de actividades o funciones para desempeñarse eficientemente en un proceso productivo"¹⁰

Según Cruz Muñoz, Peggy Karen y Vega López, Georgina M. "Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos que permiten al trabajador tener un desempeño superior sobre la media en cualquier puesto de trabajo que puedan ser medidas y controladas, y que de esta forma se diferencie a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo"¹¹

¹⁰ Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Una Metodología de Diseño Curricular para programas de Formación Profesional por Competencias. El Salvador, 1ª Edición. 2001 p.51

¹¹ Cruz Muñoz, Peggy Karen y Vega López, Georgina M. La Gestión por Competencias: una herramienta en la planificación de recursos humanos. Chile. Agosto 2001.

La competencia es el conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos; habrá que señalar que dichos conocimientos no se refieren a meros haceres rutinarios, sino que reflejan el desarrollo de determinadas habilidades, desarrollando además estrategias que le permiten utilizarlos creativamente frente a las diversas situaciones que lo demandan, destacando así que lo que se aprende es la competencia, no las realizaciones particulares.

Además, la competencia se evidencia situacionalmente, en íntima relación con un contexto, y generalmente es evaluada por algún agente social del entorno, luego entonces, un individuo para que su actuación sea competente, ha de ponerlas en juego en la situación específica. Se sugiere además que las habilidades están vinculadas a una estructura, que implica para el logro de una competencia determinada se involucra, más que una habilidad específica, una estructura de habilidades (Coulon; Bruner; Verdugo y Elliot en Moreno, 1998)

Según, lo expuesto anteriormente las competencias en las personas son el conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y de esta forma lograr que las actividades de un puesto de trabajo se realicen bien desde la primera vez y así mismo potencializan al capital humano a fin de lograr el objetivo de cada puesto, obteniendo una efectividad organizacional y un recurso humano valioso.

Por consiguiente, cuando se describe un puesto bajo el concepto de competencias laborales, se establecen normas de competencia laboral, las cuales indican: Primeramente, lo que una persona debe ser capaz de hacer; en segundo lugar, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y finalmente, las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud hacia el trabajo.

B. IMPORTANCIA.

En el Siglo XXI la economía Salvadoreña se ha abierto al mundo, esto implica que se debe contar con empresas y trabajadores que puedan responder rápidamente a los cambios tecnológicos y ajustes en el proceso productivo.

Se requiere por lo tanto, que el trabajador posea competencias, que pueda transferir y aplicar a funciones más complejas, ya que con esto adquieren habilidades, conocimientos y actitudes, con las que no solamente sea capaz de realizar actividades repetitivas y rutinarias siguiendo secuencias predeterminadas, sino sobre todo, que pueda identificar, analizar y resolver problemas imprevistos, como también conocer y ejecutar diferentes funciones dentro de los procesos productivos.

C. OBJETIVO

Las competencias laborales tienen como objetivos los siguientes¹²:

- Fijar perfiles laborales que favorezcan a la productividad y que estén orientados a la excelencia en el puesto de trabajo.
- Conocer los puntos débiles que permitan hacer mejoras con el fin de obtener buenos resultados.
- Incrementar la productividad y optimización de resultados.

D. TIPO DE COMPETENCIAS LABORALES.

Las competencias laborales incluyen tres tipos:¹³

1. Competencias básicas

Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores.

¹²<http://www.competencialaboral.cl./cl./conceptos.cfm.#losconceptos>

¹³http://www.cinterfor.or.uy/public/spanih/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/conocer/inde/.htm

Están asociados a conocimientos de índole formativa, como: la lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral.

2. 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, entre otras.

3. Competencias técnicas o específicas

Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Por otra parte, Alexis Serrano (2005) clasifica los tipos de competencias laborales de la siguiente manera:

- ✓ *Destrezas*: Es la aptitud o capacidad de la persona de realizar con facilidad y precisión trabajos prácticos que involucran tareas manuales. Entre estas se pueden mencionar: reparar una computadora, dibujar un plano, digitar textos, elaborar un programa computacional, etc.

- ✓ *Habilidades*: Es la aptitud o capacidad de la persona, de realizar y desempeñar con facilidad

ciertas funciones o roles que no necesariamente son tareas manuales. Entre algunas habilidades están: de comunicación, escuchar, liderar, trabajar en equipo, persuadir, negociación, etc.

- ✓ *Conocimientos*: son los conocimientos teóricos que la persona posee. Esto no garantiza que se tenga la capacidad de ponerlos en práctica.
- ✓ *Comportamiento*: es la acción visible de la persona con relación a cómo se comporta o actúa en algún lugar y entre ciertas personas.
- ✓ *Actitudes*: manera de enfocar o percibir una situación de la vida real. Muchas veces determinan la forma de comportarse, pero no necesariamente.
- ✓ *Valores*: Factores que conforman la personalidad madura de las personas.

IV. MARCO DE REFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN.

A. CONCEPTO.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se

adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

La capacitación proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Además, la capacitación "consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas del colaborador"¹⁴

Según, Dessler Gary (1994), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

"La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella. Por ello cabe mencionar que el sustento de la presente la centra, según (Jaime A. Grados.)".

¹⁴ Silíceo Alfonso, capacitación y desarrollo del personal, Limusa Noruega Editores, México 2da. Edición 1993, Pág. 20.

B. IMPORTANCIA.

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

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 sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

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 a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

C. OBJETIVOS

Los principales objetivos de la capacitación son:

- En primer lugar, preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas de la organización.
- En segundo lugar, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también en otras funciones más complejas y elevadas;

- En tercer lugar, superar las fallas de rendimiento con el propósito de lograr que el empleado se desempeñe de mejor manera.
- Y finalmente, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación.

D. BENEFICIOS

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización y es visto en dos criterios y estos conducen al mejoramiento económico y social.

A nivel organizacional:¹⁵

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

¹⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

A nivel de empleado:

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

E. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo. Además, se refiere a los temas que se impartirán en

el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje.

Para brindar una capacitación a los empleados existen diversos contenidos de los cuales se busca un objetivo en específico.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc; puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos

hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

A continuación se presentan algunas sugerencias con respecto a los contenidos de capacitación:

- Jerarquizar los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.
- No tratar de abarcar demasiado. Es mejor cubrir menos material y lograr que la gente lo domine que cubrir mucho y darles una embarrada de las cosas.
- Ser creativo e imaginativo al desarrollar el programa.
- Ser realista en cuanto al material que se puede cubrir en un tiempo determinado.

F. PROCESO DE CAPACITACIÓN.

En un aspecto general, la capacitación comprende un proceso de cuatro etapas:

Primera, Detección de las necesidades de capacitación es decir un diagnóstico que permita conocer las necesidades de capacitación que tiene la organización.

Segunda, desarrollar un programa de capacitaciones para atender las necesidades diagnosticadas, éste debe estar elaborado atendiendo las prioridades establecidas por las diferentes unidades organizativas.

Tercera, Implementación y realización del programa de capacitación.

Y como cuarta, Evaluación de los resultados, aquí es importante medir si la capacitación está dando los resultados originalmente planteados como áreas estratégicas de la empresa.

Antes de realizar una capacitación se debe determinar cuáles son las necesidades que se tienen en la organización por lo que la detección de necesidades es importante ya que elimina la tendencia de capacitar por capacitar, proporciona la información necesaria para la elaboración de cursos que la organización requiere.

G. 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.

Según Pinto Roberto (2000), define el diagnóstico de necesidades de capacitación como la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes que una persona a de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización.

Un reporte de DNC debe expresar:

- En qué habrán de ser capacitados los empleados para que desempeñen correctamente el trabajo.
- Quienes requieren ser capacitados.
- Con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
- Importancia o peso que tiene cada aprendizaje para el desempeño de cada puesto.

H. TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación, puesto que este es el primer paso, ya que se determina qué tipo de capacitación se requiere.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

1. Observación

Consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar. A través de las observación se puede verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente como excesivo daño de equipo, atraso con relación al programa, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

2. Entrevista

Consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado, también se entrevista al jefe directo del empleado para determinar en qué considera que deben

capacitarse los subordinados. Cabe mencionar que a través de esta técnica se logra conocer en forma directa las opiniones o necesidades de cada uno de los interesados, y así determinar los puntos críticos que a su juicio están fallando.

3. Encuesta

Esta técnica consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito. Éste permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo, con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor, además las respuestas son más fáciles de catalogar y existe un menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el investigador y los sujetos de estudio, igualmente hace posible la cuantificación de las respuestas.

4. Análisis de tarea¹⁶

Esta técnica consiste en determinar las necesidades de los empleados que son nuevos en sus puestos de trabajo. Cabe mencionar que es aplicable y ocurre con frecuencia con obrero de bajo nivel, donde es común contratar personal inexperto y capacitarlo y de esta forma se le brinda la experiencia requerida para que el obrero

¹⁶ Dessler Gary, "Administración de Personal". Editorial Hall Hispanoamerica, S.A. Sexta Edición. Mexico 1994, Pág. 272

pueda desempeñar de manera más eficiente su trabajo.

Asimismo, esta técnica requiere un estudio detallado del puesto y así determinar las habilidades específicas, responsabilidades y experiencias requeridas en el puesto de trabajo; lo antes mencionado se convierte en el punto de partida para detectar la capacitación necesaria que requiere el cargo a desempeñar.

I. TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación por lo general puede dividirse en 3 tipos: Técnica, directiva o administrativa y Humana.

1. Técnica

Se refiere a todos aquellos conocimientos adquiridos que nos permitirán ver un resultado al corto plazo, tal como el manejo de una maquinaria en especial o un software. Por lo general enfocada en su mayoría al personal operativo.

2. Directiva o administrativa

Son las técnicas, enfoques y criterios adquiridos que nos permitan en el corto o mediano plazo un cambio de coordinación de esfuerzos o estrategia. Por lo general enfocada a mandos medios y/o superiores.

3. Humana

Implica todo lo relacionado a relaciones humanas, como puede ser, motivación, integración de equipos de trabajo, manejo de estrés, etc. Este tipo de capacitación está dirigido a todo el personal y su finalidad primordial consiste en hacer mejores individuos a los integrantes de una empresa, como miembros de una comunidad específica.

J. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación precisamente son el resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación y en efecto los programas se desarrollan para solventar esas necesidades.

Por consiguiente, en la elaboración del programa de capacitación primeramente se deben de plantear los objetivos generales y específicos del programa; en el objetivo general debe impulsar y lograr la eficiencia y eficacia organizacional, y los objetivos específicos deben incrementar la productividad, mejorar la calidad del trabajo, mejorar la planificación de los recursos humanos, aumentar la moral interna y mejorar el desarrollo personal.

1. Tipos de programas de capacitación

a. Institucionales.

Este tipo de programa afirma que el personal adquiere los conceptos y criterios de tipo general que integran la cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.

b. De desarrollo.

Antepone la cobertura en cuanto a las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los requerimientos a futuro de las unidades administrativas.

c. Estratégicos.

Educa al personal en los valores, tecnología y estrategia de productividad para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.

d. Operativos.

Mejora las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de

cada actividad y persona las cuales son funciones específicas para el desempeño óptimo de sus tareas y puestos.

e. De mantenimiento de actitudes.

Motivar la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de los objetivos de los programas.

Cabe mencionar que para cada programa resultará conveniente obtener respuesta a interrogantes como: ¿Cuánto cambio ocurrió en los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamiento en el puesto o en los objetivos organizacionales que intentó efectuar el programa?, ¿puede atribuirse razonablemente este cambio al programa? Estas interrogantes serán contestadas de manera que proporcionen la mayor información para el mejoramiento de los programas futuros.

K. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. La evaluación debe de considerar dos aspectos fundamentales:

El primero es determinar hasta qué punto la capacitación dio en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Y en segundo lugar, demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Por otra parte, la evaluación de los resultados de la capacitación a nivel de la organización debe proporcionar un aumento de la eficiencia en la organización, mejoramiento de la imagen de la empresa y del clima organizacional.

También, a nivel de los empleados proporcionará resultados como un aumento de la eficiencia individual de cada empleado, además dará aumento de habilidades, conocimientos y actitud.

Un método para evaluar la capacitación es el método kirkpatrick, el seguimiento y evaluación tiene los siguientes niveles:

Reacción: verifica si gusto o no un evento de capacitación.

Aprendizaje: consiste en conocer en qué medida los participantes obtuvieron conocimientos, habilidades y actitudes.

Aplicación o transferencia: consiste en determinar si los participantes están aplicando en su trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes.

Resultados: es el impacto de la capacitación, es decir, si se observa mejoría en los procesos productivos, mejoría en la calidad, mayor grado de satisfacción de clientes y trabajadores.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO TEXACUANGOS.

I. IMPORTANCIA

El recurso humano en toda institución o empresa es de vital importancia, ya que por medio de éste se logra llevar a cabo los procesos a cabalidad. Todos los empleados necesitan capacitarse para aumentar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar efectividad en las funciones desarrolladas en cada puesto de trabajo.

Las capacitaciones permiten que el empleado logre un desarrollo laboral tanto en la actualidad como en el futuro.

En vista a las debilidades que presenta el recurso humano referente a las competencias laborales influyen en gran medida en el desempeño de sus funciones por lo que esto representa un obstáculo en el proceso operativo de cualquier institución y ello limita a que la institución no cumpla sus expectativas.

Es por ello, que es sumamente importante realizar una investigación en la cual permita detectar limitaciones en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos y así plantear soluciones factibles que logren solventar esta situación.

II. OBJETIVOS

A. GENERAL

Realizar una investigación orientada a detectar las debilidades reales de competencias laborales que tienen los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.

B. ESPECIFICOS

- Conocer la situación actual de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos en cuanto al desarrollo de competencias laborales de los empleados.
- Recolectar información y formación profesional referente a las necesidades de capacitación que necesitan los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.
- Investigar la opinión de los usuarios en cuanto a los servicios que brinda la alcaldía con el fin de determinar las competencias laborales que necesitan incrementar los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Texacuangos para brindar un mejor servicio.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la realización de la investigación es importante el uso de una metodología, que permita obtener la información que sirva de base para el estudio a desarrollar, por lo cual se realizó a través del método científico, puesto que bajo este método se obtiene mayor objetividad en la recolección, tratamiento y análisis de la información.

Para mayor detalle del método que se utilizó se presenta a continuación la definición:

El método científico se refiere a una serie de etapas a desarrollar para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para ello instrumentos tales como: cuestionario, entrevista; que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo.¹⁷

Además, Los pasos del método científico son: observación de un problema, la hipótesis, el diseño del estudio, el trabajo de campo, esto es, la recogida de datos, el procesamiento de los datos, la forma de exponer los resultados y, la elaboración del respectivo análisis e informe final.¹⁸

¹⁷ <http://definicion.de/metodo-cientifico/>

¹⁸ Roberto Muñoz Campos. (2004). *La Investigación Científica Paso a Paso*. (4ª. Ed.). San Salvador: El Salvador, Talleres Gráficos UCA. P. 22, 23.

Por lo tanto, el trabajo de investigación se realizó aplicando los pasos anteriormente mencionados, puesto que se conoce la existencia de un problema en la Alcaldía, luego se procedió a la formulación de las hipótesis, del mismo modo se recolectó la información necesaria que fue procesada para obtener resultados y así presentar el plan de desarrollo de personal.

Por consiguiente, entre los diferentes métodos específicos que existen particularmente se hizo uso del Análisis y síntesis de los resultados.

Análisis: consiste en descomponer el todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos relacionándolos entre sí.

Se utilizó este método ya que se investigó cada departamento de la alcaldía para identificar y estudiar las competencias laborales de los empleados.

Síntesis: consiste en un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión real de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidad y finalmente se emiten conclusiones.

En la utilización de este método se plantearon conclusiones sobre las necesidades de capacitación en base a las competencias requeridas por los empleados para cada puesto de trabajo.

B. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.

La investigación explicativa está dirigida a responder las causas de los fenómenos sociales, a la vez su interés se centra en por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da, también permite descartar y explorar los factores que intervienen en el fenómeno que nos proponemos investigar.

Para el estudio de la problemática que se presenta en la alcaldía de Santiago Texacuangos la cual es "fortalecer las competencias laborales de los empleados" se utilizó la investigación explicativa ya que se respondió a las preguntas ¿Por qué?, es decir, por qué se da el fenómeno y la otra pregunta que es ¿en qué condiciones ocurre el fenómeno?

C. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para Hernández Sampieri (2006), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

El diseño de la investigación sirve para analizar la certeza de la hipótesis o para aportar evidencia respecto a la investigación. El tipo de diseño de investigación que se utilizó para realizar el proyecto, es de tipo no experimental, puesto que se estudió la situación problemática sin manipular ninguna variable.

D. FUENTES DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

La información a recolectar se fundamentó en dos fuentes de datos las cuales se complementan para dirigir una buena investigación; se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento para tal fin se utilizaron fuentes primarias y secundarias de obtención de información.

1. Primarias

Las fuentes primarias son todas aquellas que nos proporcionan información directa y original, no abreviada, ni traducida de los hechos que nos interesa conocer para el estudio de un tema.

En el proceso de la obtención de la información se utilizan documentos, es decir, manuales de cada puesto de trabajo existentes en la Alcaldía, asimismo se entrevistó al gerente administrativo (jefe de personal) de la alcaldía de Santiago Texacuangos con el objetivo de conocer a detalle la situación problemática, también se efectuó encuestas a los empleados y usuarios de la Alcaldía y finalmente se llevó a cabo la observación directa para detectar las competencias en los empleados en la realización de las actividades.

2. Secundarias

Las fuentes secundarias son los documentos escritos que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales; ejemplo: las obras comentadas, interpretación de leyes, reglamentos y discursos.

En la investigación se tomó como base la fuente primaria a través de libros, tesis, internet, revistas y documentos proporcionados por la Alcaldía.

E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la obtención de información es necesario utilizar técnicas e instrumentos de recolección de información confiables y que brinden una adecuada recolección de datos.

A continuación se detallan cada técnica e instrumentos utilizados.

1. Entrevista

Toda entrevista "es una conversación entre dos o más personas, según la modalidad aplicada, que tiene propósitos investigativos y profesionales de: Obtención de informaciones individuales o

grupales, facilitar la información e influir en ciertos aspectos conductuales, sociales, educativos".¹⁹

Con la aplicación de esta técnica se recolectó información mediante la interacción con las personas involucradas en la problemática, por lo que se obtuvo información confiable y objetiva donde se podrá determinar cuáles son las causas principales de la problemática.

En el estudio se entrevistó al gerente administrativo y jefe de personal para conocer de forma objetiva la labor que realiza cada empleado según las funciones que estos tienen que desempeñar y de esta manera se conocieron las necesidades de capacitación que se requieren.

2. Encuesta

"La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito".²⁰

La técnica de la encuesta resulta útil ya que es una herramienta que permite obtener información

¹⁹ <http://cienciassocialeskathy.obolog.com/instrumentos-investigacion-633764>

²⁰ ídem, 11

que luego de tabularse se puede analizar y obtener un diagnóstico a ese listado se denomina cuestionario.

Se hizo uso de esta técnica ya que se encuestó a los 68 empleados con los que cuenta la alcaldía, además, se encuestó a una muestra de usuarios que demandan los servicios que la alcaldía brinda.

3. Observación directa

“Es la técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”²¹

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, por lo tanto se utilizó la observación para visualizar en los empleados el desarrollo de las competencias en su puesto de trabajo.

Para obtener información real en la investigación es preciso realizar una técnica que dé resultados positivos, es por ello que se observaron a los empleados en sus funciones para obtener las deficiencias o debilidades en cuanto al desempeño y del mismo modo saber cuáles son las necesidades de capacitación.

²¹ Ídem, 11

4. Guía de entrevista

En una entrevista se preparan de antemano una serie de preguntas, las cuales se determinan dependiendo de lo que se quiere saber.

En la investigación se utilizó la entrevista, esta se realizó al Gerente Administrativo y al Jefe de Personal para determinar las competencias necesarias de cada puesto de trabajo y de esta manera llevar a cabo la realización del plan desarrollo de competencias laborales de los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

5. Cuestionario

Un cuestionario deberá incluir preguntas de distintos tipos y en función del planteamiento mismo del tema a investigar. Para una investigación se utilizan preguntas abiertas, cerradas y semi-abiertas o semi-cerradas.

En la investigación el cuestionario que se utilizó está formado por preguntas cerradas y semi abiertas para una mejor recolección de la información.

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

En cada investigación se determina el universo de estudio y se realiza el respectivo cálculo de la

muestra, los cuales serán la base para conocer la población en estudio.

Es por ello que a continuación se detallan los respectivos ámbitos de estudio.

1. Universo

En la investigación el universo fueron primeramente los empleados que laboran en la Alcaldía a los cuales se les empleó una prueba cualitativa con el fin de obtener datos que proporcionen indicios de las competencias laborales que ellos poseen.

Y en segundo lugar, se les aplicó a los usuarios de la Alcaldía un cuestionario para determinar la eficiencia del servicio prestado por los empleados y evaluar las competencias que estos poseen. Según datos proporcionados por Secretaria de la Alcaldía son un aproximado de 680 usuarios al mes que los empleados atienden.

2. Muestra

Para la investigación se ejecutó una prueba cualitativa a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos, específicamente a las jefaturas de la alcaldía como lo son Concejo Municipal, Despacho Municipal y Gerencia Administrativa (jefe del área contabilidad, jefe del área tesorería, jefe del área de catastro,

jefe del área de UACI, jefe del área de registro familiar, jefe del área de cuentas corrientes, jefe del área de proyectos, jefe del área de medio ambiente, jefe del área de informática, jefe del área servicios familiares, jefe del área de mercado, jefe del área de complejo deportivo) .

Para el caso de los usuarios se calculó una muestra que es la parte del universo de los usuarios a estudiar, de tal manera que se aplicó la fórmula para la población finita por que se conoce el número de usuarios.

Fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

DONDE:

N= número de elementos. (Tamaño de la muestra)

σ = nivel de confianza.

N= universo o población.

P= probabilidad a favor.

q= probabilidad en contra.

e = error de estimación (precisión en los resultados)

La muestra que se obtiene ya una vez aplicando los datos es la siguiente:

n =?

σ = 1.96 (95% del nivel de confianza)

N= 680

P= 0.5

q= 0.5

e =0.10

Se toma $p= 50\%$ y $q= 50\%$ porque no se tiene un parámetro de algún estudio realizado anteriormente y es por ello que hay un 50% en que se obtenga una respuesta positiva y un 50% que se obtenga una respuesta negativa.

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2(680)0.5 * 0.5}{(0.10)^2(680 - 1) + (1.96)^20.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{653.072}{9.4479}$$

$$n = 69$$

Una vez aplicada la fórmula de la muestra, se obtuvo una muestra de 69 usuarios.

En el cual se tomó como base a la población de Santiago Texacuangos que han realizado algún trámite en la alcaldía.

IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

Se determinó que en la Alcaldía de Santiago Texacuangos la mayoría de los empleados encuestados se les ha capacitado una vez al año (véase cuadro 14 y 15 encuesta empleados).

Cabe mencionar que la Alcaldía realiza sus capacitaciones con el apoyo de INSAFORP, el cual les da a conocer los temas y a la vez la persona encargada de desarrollar la temática de los temas. (Entrevista con gerente administrativo pregunta 2).

De igual manera la alcaldía no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo que el encargado de esta función es el gerente administrativo de la alcaldía el cual gestiona lo referente al personal. (Entrevista con gerente administrativo pregunta 3).

Cabe destacar que los empleados que han recibido capacitación notaron una mejoría en su desempeño al momento de realizar sus labores cotidianas (ver cuadro 17).

Al mismo tiempo la persona encargada del personal ve como provechoso la capacitación a las personas ya que mejoran su rendimiento y los hace más eficientes en su puesto de trabajo (ver entrevista con gerente administrativo pregunta 7)

Por otra parte, los jefes de cada unidad manifiestan que el desempeño de las personas es bueno, dándose a conocer que la alcaldía debe invertir en el desarrollo del capital humano (ver cuadro 12 encuesta empleados).

Así mismo, los empleados de la alcaldía manifiestan que están dispuestos a recibir capacitaciones, dando a conocer la importancia que tiene la capacitación para cada persona (ver cuadro 12) y destacando áreas de capacitación como administración de recursos

humanos, liderazgo, calidad, relaciones humanas, computación entre otras (ver cuadro 19 encuesta empleados).

Destacando el gerente administrativo que el área de capacitación a tomar en cuenta es computación ya que es el área en el cual los empleados necesitan mayor capacitación. (Ver entrevista de gerente administrativo y ver cuadro 16 encuesta a usuarios).

Los empleados manifiestan que los días que son adecuados en recibir una capacitación son en días hábiles, es decir de lunes a viernes resaltando el turno de la mañana (ver cuadro 21 y 22 encuesta empleados).

Tanto el gerente administrativo como los empleados de la alcaldía consideran que las capacitaciones no deben realizarse en la alcaldía; por el contrario, manifiestan buscar otro tipo de instalaciones (ver cuadro 20 encuesta empleados y entrevista con gerente administrativo pregunta 12).

La alcaldía no cuenta con un fondo destinado a cubrir los costos de capacitación del personal (ver entrevista con gerente administrativo pregunta 8).

B. ANALISIS DEL RECURSO HUMANO.

La mayor parte de los empleados cuenta con un nivel de estudio de bachillerato (ver cuadro 3 encuesta empleados), manifestando de igual manera el gerente administrativo que para obtener un nivel de estudio

universitario es complicado por la distancia que existe entre Santiago Texacuangos y la capital; es decir, San Salvador.

Dando a conocer de igual forma los empleados que las competencias más importantes que se exigen en cualquier puesto laboral de la alcaldía son los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona (ver cuadro 13 encuesta empleados).

C. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS EN BASE A LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.

En su mayoría las personas demandan los servicios de la Alcaldía mensualmente ya sea para trámites como entrega de partidas de nacimiento, pagos de impuestos, asentamiento de niños entre otros (ver cuadro 6 encuesta a usuarios).

Cabe destacar que los usuarios que en su mayoría son mujeres entre la edad de 18 a 25 años (ver cuadro 1 y 2 encuesta a usuarios), comentan que el tiempo que se han tardado los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos en atenderle ha sido de 15 minutos (ver cuadro 7 encuesta a usuarios), manifestando de igual manera que es un tiempo considerable (ver cuadro 8 y 9 encuesta a usuarios).

Sin embargo, las personas manifiestan que la atención al cliente es buena realizando comentarios en los cuales dicen que la atención se podría mejorar en alguna medida (ver cuadro 10 y 16 encuesta a usuarios), concluyendo que los empleados

de la alcaldía requieren de capacitación (ver cuadro 15 encuesta a usuarios).

Es por ello, que la falta de competencias técnicas de los empleados afecta en gran medida el desempeño de sus labores por lo que es necesaria una capacitación en esa área; de igual manera hacer hincapié en el área de atención al cliente que es fundamental en la institución.

Para su desarrollo personal también se requiere de capacitaciones sobre relaciones personales y la innovación constante de conocimientos. (Ver cuadro 15 encuesta a empleados).

D. ANALISIS FODA.

Fortalezas

- F1. Infraestructura adecuada para brindar los servicios ofrecidos.
- F2. Amabilidad y cortesía del personal con el cliente.
- F3. Buena comunicación entre jefe y colaborador.
- F4. Cuentan con instrumentos de aprendizaje.

Oportunidades

- O1. Asesoría y capacitación de instituciones especializadas.
- O2. Ampliación de instalaciones.
- O3. Turismo.

Debilidades

- D1. No cuenta con un departamento de recursos humanos bien definido.
- D2. Cuenta con fondos limitados.
- D3. Personal con pocos conocimientos técnicos.

Amenazas

- A1. Reducción de fondos para cubrir gastos.
- A2. Innovación constante de equipo tecnológico.

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1.Infraestructura adecuada para brindar los servicios ofrecidos. F2.Amabilidad y cortesía del personal con el cliente. F3.Buena comunicación entre jefe y colaborador. F4. Cuentan con instalaciones y equipo de aprendizaje. (Equipo computacional, biblioteca, internet).</p>	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1. No cuenta con un departamento de recursos humanos bien definido. D2. Cuenta con fondos limitados. D3. Personal con pocos conocimientos técnicos.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Asesoría y capacitación de instituciones especializadas. O2.Ampliación de instalaciones. O3.Turismo.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>Fortalecer el servicio al cliente a través de capacitaciones periódicas.</p>	<p>Estrategia OD</p> <p>Promover el turismo en la zona para la recolección de fondos en la alcaldía</p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1.La asignación de fondos 2013 para cubrir gastos en reducción. A2. La Innovación constante de equipo tecnológico.</p>	<p>Estrategia FA</p> <p>Maximizar el uso de instalaciones y equipo de cómputo e internet para la actualización de conocimientos.</p>	<p>Estrategia AD</p> <p>Obtención de apoyo económico para la adquisición de equipo tecnológico.</p>

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. CONCLUSIONES.

1. En toda organización es necesario contar con una unidad que se encargue de administrar todo lo referente al recurso humano, cabe mencionar que la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos no cuenta con un departamento o unidad de recursos humanos que programen capacitaciones constantes.
2. Los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos tienen la disposición de recibir capacitaciones que contribuyan a sus labores como también a su desarrollo personal, es decir, recibir capacitaciones referentes a otras áreas dentro de la alcaldía.
3. Los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos consideran que recibir cursos de capacitación mejora su desempeño al momento de ejecutar tareas que exige el puesto laboral y a la vez es un factor motivador.
4. Cada capacitación impartida por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos no cuenta con un sistema de evaluación para detectar áreas de mejora y si el empleado ha puesto en práctica lo que aprendió en cada puesto de trabajo.

5. Los usuarios consideran que los empleados de la alcaldía de Santiago Texacuangos necesitan recibir capacitaciones en atención al cliente y mejoramiento de actitudes, para brindar un mejor servicio a los ciudadanos que realizan trámites en la alcaldía.

B. RECOMENDACIONES.

1. Crear una unidad o área de recursos humanos que gestione todo los procesos administrativos de los empleados, y que coordine y programe capacitaciones a los empleados periódicamente para fortalecer áreas específicas, todo ello en busca de una mejora de los servicios brindados.

2. Focalizar las capacitaciones a los empleados de la alcaldía en las siguientes áreas: administración de recursos humanos, liderazgo, calidad, relaciones humanas, computación, porque se consideran que son temas relacionados con las funciones que desempeñan.

3. Orientar los planes de capacitación para promover cambios de actitudes en el personal de la alcaldía, con el propósito de motivar a los empleados en el desempeño de sus tareas y promover un clima laboral apropiado.

4. Implementar un sistema de evaluación de capacitaciones que determine los aspectos

relacionados con sus puestos de trabajo y al mismo tiempo conocer si será de provecho al empleado para aumentar sus competencias laborales.

5. Fortalecer el área de atención al usuario, mediante capacitaciones específicas a aquellos empleados que tengan contacto directo con los usuarios, y de esta manera garantizar un excelente servicio a la ciudadanía.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.

I. IMPORTANCIA

En la actualidad el recurso humano para toda organización es un elemento fundamental para el desarrollo de las operaciones, ya que según ha transcurrido el tiempo ha aumentado el hecho de contar con personal más calificado. Cabe mencionar que la capacitación y el desarrollo de personal son importantes para el logro de las metas organizacionales, es por ello que es fundamental capacitar a los empleados para el aumento de conocimientos, habilidades y actitudes que una vez aprendidas las pondrán en práctica y eso contribuye a mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

II. OBJETIVOS

A. GENERAL

Elaborar un plan de desarrollo de personal para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.

B. ESPECÍFICOS

- Realizar un plan de capacitación con el fin de buscar el incremento de las competencias laborales y a su vez permita evaluar resultados de los empleados de la alcaldía de Santiago Texacuangos.
- Proponer las capacitaciones que brinden el aumento de conocimientos, habilidades y actitudes con el propósito de desarrollar al personal.
- Desarrollar un presupuesto de costos para la ejecución del plan con la finalidad de saber la inversión que se realizará.

III. CREACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

A continuación se presenta el desarrollo de cada uno de los elementos que comprende el plan de desarrollo para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

La persona encargada para que se ejecute el plan será el gerente administrativo, el cual deberá establecer a la persona que desarrollara el tema a exponer en la capacitación al personal de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

A. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO.

Brindar a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo del personal y de esta manera los apliquen en su puesto de trabajo de modo que se fortalezcan y se agilicen los procesos que se llevan a cabo en la alcaldía.

B. ESTRATEGIAS

Las capacitaciones se llevarán a cabo en instalaciones propiedad de la alcaldía el cual será accesible para los empleados y no incurrirán en costos adicionales.

Se utilizará equipo de cómputo para facilitar la enseñanza y que cada colaborador pueda practicar constantemente.

Maximizar el uso del internet dando flexibilidad a cada colaborador para la generación de conocimiento.

C. POLÍTICAS

La realización del plan de desarrollo debe contar con lineamientos que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos y a la vez que faciliten la toma de decisiones.

Por otra parte, lograr un aumento de conocimientos en los empleados para que en el futuro contribuya a un desarrollo del personal de la alcaldía.

Consecuentemente, para ejecutar el plan de capacitación de competencias, es importante plantear políticas de ejecución por las que estará regulado dicho plan.

A continuación, se detalla las políticas del plan de desarrollo de personal de la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

- La alcaldía municipal de Santiago Texacuangos efectuará la inversión pertinente y necesaria para facilitar del conocimiento a través de las capacitaciones que fortalezca y aumente las competencias de los empleados con la finalidad de mejorar la formación técnica y conductual de recurso humano, permitiendo así que los empleados logren realizar sus funciones con mayor eficiencia según lo requiere el puesto de trabajo.
- Planificar capacitaciones semestralmente, evaluando y dando prioridad a aquellos temas que contribuyan al incremento de competencias laborales.
- Los ascensos se realizarán a los empleados que tengan 3 o más años de laborar en la alcaldía.
- La gerencia administrativa coordinará la ejercitación y verificación de las actividades programadas para el crecimiento del conocimiento de los empleados.
- Todo el personal deberá de recibir las capacitaciones programadas según las competencias a desarrollar o fortalecer.

D. CONTENIDO PROGRAMÁTICO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS LABORALES.

A continuación se presentan los temas a impartir en el plan de desarrollo que pretende fortalecer y descubrir competencias laborales.

CONTENIDO DE LA ETAPA I.

En esta etapa se desarrollaran los temas referentes a gestión de calidad; el gestionar la calidad es de gran utilidad para mejorar el ámbito interno como externo de la organización, porque busca la maximización de la utilización de todos los recursos para llegar a un fin común, como los objetivos y las metas establecidas en la organización.

Con esta etapa se pretende de manera interna que los empleados tengan estabilidad en el cargo, ya que se busca dar mayor capacitación y motivación, contribuyendo a la mejora en el desempeño de sus actividades; además los prepara para los posibles cambios que se pueden generar a futuro y finalmente mejora la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa.

Por otra parte, en el ámbito externo permite a la organización aprovechar la innovación tecnológica en los procesos utilizados actualmente, optimizando la utilización con todos los recursos con los que se cuenta.

Por consiguiente, se capacitará a los empleados en este tema con el fin de alcanzar la satisfacción de los usuarios que visitan la alcaldía.

Tema: Gestión de calidad.	
Objetivo	Proporcionar conocimientos básicos de la gestión de calidad a los empleados de la Alcaldía, con el objeto de adquirir nuevas competencias en los empleados y a su vez que los procesos se ejecuten con calidad en la institución.
Día	Viernes
Hora	De 8:00 a.m. a 12:00 md. y de 1:00 p.m. a 3:00 p.m.
Temas a desarrollar	<p>Introducción a la gestión de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de calidad. • Evolución histórica. • Objetivos de la calidad. • Política de la calidad. • El control de la calidad. • El aseguramiento de la calidad. • Mejora de la calidad. • Calidad en los procesos. <p style="text-align: center;">Las 7 Herramientas básicas de la gestión de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de control • Diagrama causa- efecto • Diagrama de correlación

	<ul style="list-style-type: none">• Diagrama de Pareto• Histograma• Gráfico de control• Diagrama de flujo <p>Técnicas de la gestión de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Técnicas en la planificación.• Técnicas en control.• Técnicas para la mejora.
Dirigido a	Empleados de Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

PROGRAMACIÓN DEL TEMA 1: GESTIÓN DE CALIDAD.

VIERNES

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		teórico	práctico			
Presentación	Crear un clima adecuado entre el capacitador y las personas que asistan.	5 minutos		Gerente administrativo	Participativa	
Introducción	Dar a conocer los objetivos de la capacitación	15 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop, proyector multimedia, fólder, libretas, lapiceros.
Generalidades del tema. Introducción a la gestión de Calidad: Definición de calidad. • Evolución histórica.	Que los participantes conozcan sobre la calidad, control y su evolución para que tengan los conocimientos y los apliquen en	50 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop, proyector multimedia y folletos

<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la calidad. • Política de la calidad. 	<p>sus tareas laborales.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> • El control de la calidad. • El aseguramiento de la calidad. • Mejora de la calidad. • Calidad en los procesos. 	<p>Que se les proporcionen conocimientos en aseguramiento, mejora y procesos con calidad a los participantes con el fin de que los empleados puedan asegurar la calidad en sus tareas.</p>	50 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop, proyector multimedia, folletos.
RECESO		15 minutos				
<p>Las 7 Herramientas básicas de la gestión de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de control • Diagrama causa- efecto • Diagrama de 	<p>Proporcionar a los participantes conocimientos de herramientas de la calidad con el propósito de que los conozcan y los</p>	105 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop, proyector multimedia

<p>correlación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Pareto • Histograma • Gráfico de control • Diagrama de flujo 	apliquen.					
ALMUERZO		60 minutos				
<p>Técnicas de la gestión de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas en la planificación • Técnicas en control. • Técnicas para la mejora. 	<p>Que los participantes adquieran conocimientos en cuanto a las técnicas de calidad para mejorar los procesos que se ejecutan en la alcaldía.</p>	60 minutos				
Discusión	<p>Que los participantes compartan los conocimientos adquiridos y se realice una retroalimentación.</p>		120 minutos		Participativa	<p>Pizarra, plumones, marcadores, papel bond</p>

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA I**MATERIALES**

A continuación se detallan los costos que se incurrirán durante el desarrollo del tema los cuales van a ser proporcionados en cada evento.

Producto	Cantidad	Precio	total
Folletos	15	\$1.60	\$24.00
Lapiceros	15	\$0.13	\$1.95
Libretas	15	\$0.86	\$12.90
Fólderes	15	\$0.08	\$1.20
Papel bond	30	\$0.02	\$0.60
Pilot para pizarra	2	\$0.75	\$1.50
TOTAL			\$42.15

OTROS GASTOS**REFRIGERIO.**

El valor estimado en concepto de cada refrigerio es de \$1.60 por persona, que en total serian 15 personas, más el instructor de la capacitación.

Tema	Número de participantes	Total de sesiones	Costo del refrigerio	total
Gestión de calidad	16	1	\$1.60	\$25.60

HONORARIOS PROFESIONALES.

Se ha estimado que los honorarios a cancelar en concepto de pago de servicio brindado por el capacitador, es detallado a continuación:

Tema	Número de horas impartidas	Costo por hora	total
Gestión de calidad	7	\$25	\$175

Costo total del tema I es de \$242.75

CONTENIDO DE LA ETAPA II

Al brindarles a los empleados un desarrollo de actitud en materia de atención al Cliente se les otorga una potente herramienta de excelencia laboral, pues les brinda un concepto de trabajo y una manera de hacer las cosas, esto es imprescindible para el desarrollo correcto de cualquier administración pública ya que los usuarios cada vez son más exigentes y desean obtener además de la solución a sus problemas y solicitudes, una buena calidad en servicio un ambiente agradable, comodidad, servicio rápido y un trato personalizado.

Por ello, se debe capacitar al personal y generar en ellos la motivación necesaria para que brinden una buena atención, mostrando siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los usuarios.

Tema: Atención al cliente.	
Objetivo	Desarrollar actitudes de atención al cliente en los empleados de la Alcaldía, con el fin de buscar siempre la excelencia en el servicio al cliente.
Día	Jueves
Hora	8:00 a.m. a 12:00 md.
Temas a desarrollar	<p>La atención oral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes en la comunicación oral • La escucha activa • Técnicas de la comunicación oral <p>La atención de cara al público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las actitudes para atender al público

	<p>El cliente</p> <ul style="list-style-type: none">• Tipos de clientes• ¿Qué desean los clientes?• Los clientes conflictivos• Actitudes y errores ante los clientes conflictivos <p>La consecución de la excelencia</p> <ul style="list-style-type: none">• La opinión del cliente• La satisfacción del cliente como objetivo del personal• El fomento de la empatía
Dirigido a	Empleados de Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

PROGRAMACIÓN DEL TEMA 2: ATENCIÓN AL CLIENTE.

JUEVES

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		teórico	práctico			
Presentación	Crear un clima adecuado entre el capacitador y las personas que asistan.	5 minutos		Gerente administrativo	Participativa	
Introducción	Dar a conocer los objetivos de la capacitación	15 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop, proyector multimedia, fólderes, libretas, lapiceros.
Generalidades del tema. La atención oral • Actitudes en la comunicación	Que los participantes conozcan todo lo relacionado con la atención oral y las	50 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop, proyector multimedia y folletos

<p>oral</p> <ul style="list-style-type: none"> • La escucha activa • Técnicas de la comunicación oral 	<p>actitudes que deben de desarrollar para dar un mejor servicio al usuario de la Alcaldía.</p>					
<p>La atención al público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las actitudes para atender al público. 	<p>Proporcionar a los participantes la atención de cara al público para que ellos adquieran y desarrollen las actitudes hacia el servicio al usuario.</p>	<p>30 minutos</p>		<p>Instructor</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Laptop, proyector multimedia, folletos.</p>
<p>RECESO</p>		<p>15 minutos</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de clientes • ¿Qué desean 	<p>Que los participantes conozcan los</p>	<p>45 minutos</p>		<p>Instructor</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Laptop, proyector multimedia</p>

<p>los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes conflictivos • Actitudes y errores ante los clientes conflictivos 	<p>diferentes tipos de usuarios, los conflictos que se pueden dar con los clientes.</p>					
<p>La consecución de la excelencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • La opinión del cliente • La satisfacción del cliente como objetivo del personal • El fomento de la empatía 	<p>Que los participantes adquieran las actitudes para buscar la satisfacción del usuario como objetivo.</p>	<p>60 minutos</p>		<p>instructor</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Laptop, proyector multimedia, folletos.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Que los participantes den a conocer los conocimientos adquiridos.</p>		<p>20 minutos</p>		<p>Participativa</p>	<p>Pizarra, plumones, marcadores, papel bond</p>

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA II.**MATERIALES**

A continuación se detallan los costos que se incurrirán durante el desarrollo del tema los cuales van a ser proporcionados en cada evento.

Producto	Cantidad	Precio	total
Folletos	15	\$1.50	\$22.50
Lapiceros	15	\$0.13	\$1.95
Libretas	15	\$0.86	\$12.90
Fólderes	15	\$0.08	\$1.20
Papel bond	30	\$0.02	\$0.60
Pilot para pizarra	2	\$0.75	\$1.50
TOTAL			\$40.65

OTROS GASTOS**REFRIGERIO.**

El valor estimado en concepto de cada refrigerio es de \$1.60 por persona, que en total serian 15 personas, más el instructor de la capacitación.

Tema	Número de participantes	Total de sesiones	Costo del refrigerio	total
Atención al cliente	16	1	\$1.60	\$25.60

HONORARIOS PROFESIONALES.

Se ha estimado que los honorarios a cancelar en concepto de pago de servicio brindado por el capacitador, es detallado a continuación:

Tema	Número de horas impartidas	Costo por hora	total
Atención al cliente	4	\$15	\$60

Costo total del tema II es de \$126.25

CONTENIDO DE LA ETAPA III

Esta etapa comprenderá el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de programas como Word, Excel, Power Point y uso de internet en los empleados de la alcaldía ya que contribuirá a realizar con rapidez cada actividad laboral.

De igual manera, facilitará que los procesos se hagan con mayor fluidez al momento de brindar un servicio al cliente.

También, cada empleado obtendrá en esta capacitación los conocimientos básicos en el uso de dichos programas que ayudarán tanto en el desarrollo laboral como en el personal, ya que en la actualidad estos temas informáticos son de suma importancia en el manejo de la información en una organización.

Tema: Habilidades y destrezas	
Objetivo	Que los empleados adquieran y desarrollen habilidades y destrezas para lograr una efectividad y así mismo contribuya a su desarrollo laboral.
Día	Martes
Hora	08:00 a.m.-12:00 m y de 1:00 p.m. a 4:00 pm
Temas a desarrollar	<p>Microsoft Word 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a Microsoft Word 2007 • Personalizar el formato con estilos y temas • Personalizar tablas y gráficos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar imágenes • Crear elementos gráficos personalizados • Control de un flujo de texto • Uso de plantillas para automatizar la creación de documentos. <p>Microsoft Excel 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de datos de una hoja de trabajo y de una tabla. • Presentación de datos haciendo uso de gráficos. • Análisis y presentación de datos usando tablas y gráficos dinámicos. • ¿Cómo insertar objetos gráficos? • Personalización y mejora de los libros de trabajo y el entorno de Excel. <p>Power Point 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción general de Power Point. • ¿Cómo crear una presentación? • Insertar diseño a diapositivas. • Darle animación a diapositivas. • Personalizar una diapositiva (tablas, gráficos, imágenes y autoformas) <p>Uso de internet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción general de internet. • ¿Cómo crear una cuenta? • Uso de correo electrónico y navegación en internet.
Dirigido a	Empleados de Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

PROGRAMACIÓN DEL TEMA 3: HABILIDADES Y DESTREZAS.

Primer martes

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		Teórico	practico			
Presentación	Crear un clima adecuado entre el capacitador y las personas que asistan.	5 minutos		Gerente Administrativo	Expositiva	
Introducción	Dar a conocer los objetivos de la capacitación.	15 minutos		Instructor	Expositiva	Lapiceros, laptop, proyector, folletos, libretas, fólderes.
Generalidades del tema. Microsoft Word • Introducción a Microsoft Word.	Que los participantes obtengan los conocimientos básicos en el uso de Microsoft	120 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector

<ul style="list-style-type: none"> • Personalizar el formato con estilos y temas • Personalizar tablas y gráficos. • Modificar imágenes 	Word.					
RECESO		15 minutos				
<p>Microsoft Word.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear elementos gráficos personalizados • Control de un flujo de texto • Uso de 	Que los participantes conozcan el uso de plantillas y asimismo que creen gráficos para que las empleen en sus tareas laborales.	125 minutos		Instructor y participantes	Expositiva y practica	Laptop y proyector

plantillas para automatizar la creación de documentos.						
ALMUERZO		60 Minutos				
Practica Microsoft Word	Que los participantes pongan en prácticas la teoría impartida de Microsoft Word 2207		180 minutos	Instructor y participantes	Participativa y practica	Computadoras y papelería

Segundo Martes

Desarrollo del tema	Objetivo	Tiempo(Minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		Teoría	Práctica			
Microsoft Excel • Organización de datos de una hoja de trabajo y de una tabla. • Presentación de datos haciendo uso de gráficos. • Análisis y presentación de datos usando tablas y gráficos dinámicos.	Que los empleados obtengan de forma teórica y práctica el uso de Microsoft Word.	180 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector
RECESO		15 minutos				

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo insertar objetos gráficos? • Personalización y mejora de los libros de trabajo y el entorno de Excel. 		105 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop, proyector y papelería
ALMUERZO		60 Minutos				
Practica de Excel 2007	Que los participantes conozcan de forma práctica Microsoft Excel.		180 minutos	Instructor y participantes	Participativa y práctica	Maquinas y papelería

Tercer martes

Desarrollo del tema	Objetivo	Tiempo (minutos)		Coordinación	Metodología	Materiales
		Teoría	Práctica			
Power Point • Descripción general de power point. • ¿Cómo crear una presentación? • Insertar diseño a diapositivas.	Obtener los conocimientos para el manejo de Microsoft Power Point y ponerlos en práctica en el puesto laboral.	105 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector.
Receso		15 minutos				
• Darle animación a diapositivas. • Personalizar una diapositiva	Que los participantes obtengan los conocimientos de cómo personalizar una	120 minutos		Instructor y participantes	Expositiva y participativa	Folletos, Laptop y proyector

(tablas, gráficos, imágenes y autoformas)	diapositiva y además darle animación.					
ALMUERZO		60 Minutos				
Práctica de Power Point 2007	Que los participantes puedan poner en práctica los conocimientos que han adquirido.		180 minutos	Instructor y participantes	Práctica y participativa	computadoras

Cuarto martes

Desarrollo del tema	Objetivo	Tiempo (minutos)		Coordinación	Metodología	Materiales
		Teoría	Práctica			
Uso de internet • Descripción general de internet. • ¿Cómo crear una cuenta? • Uso de correo electrónico y navegación en internet.	Que los participantes obtengan los conocimientos básicos del uso del internet para utilizarlos en las actividades laborales.	115 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop, proyector e internet.
RECESO		15 minutos				
Práctica de uso de Internet	Que los estudiantes practiquen los conocimientos aprendidos.		90 minutos	Instructor y participantes	Práctica y participativa	Maquinas

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA III.**MATERIALES**

En el desarrollo del tema III se incurrirá diversos costos comprendidos como se detallan a continuación:

Producto	Cantidad	Precio	total
Folletos	15	\$2	\$30
Lapiceros	15	\$0.13	\$1.95
Libretas	15	\$0.86	\$12.90
Fólderes	15	\$0.08	\$1.20
Pilot para pizarra	2	\$0.75	\$1.50
TOTAL			\$52.05

OTROS GASTOS**REFRIGERIO.**

El valor estimado en concepto de cada refrigerio es de \$1.25 por persona, que en total serian 15 personas incluyendo al instructor de la capacitación.

Tema	Número de participantes	Total de sesiones	Costo del refrigerio	Total
Habilidades y destrezas	16	8	\$1.25	\$160.00

HONORARIOS PROFESIONALES.

Se ha estimado que los honorarios a cancelar en concepto de pago de servicio brindado por el capacitador en las cuatro jornadas programadas, es detallado a continuación:

Tema	Número de horas impartidas	Costo por hora	total
Habilidades y destrezas	32	\$10	\$320

Costo total del tema III es de \$532.05

CONTENIDO DE LA ETAPA IV.

La productividad laboral para toda organización es fundamental, es por ello que en esta etapa se impartirán temas como la motivación, el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y manejo del estrés; cada uno de estos temas en los empleados dará un efecto positivo en su desempeño laboral.

Brindar una capacitación enfocada a motivar a los empleados en el trabajo en equipo aportará al ambiente laboral un clima agradable, que permita la coordinación óptima de esfuerzos para alcanzar el logro de los procesos de la alcaldía y que estimule además en el empleado un liderazgo positivo en el rol y actividades que realiza.

En cuanto a la comunicación ayudará a que fluya la información en todos los niveles de la organización; de esta manera se harán las actividades más rápido, también los problemas disminuirán ya que se resolverán de forma oportuna.

El ser humano está expuesto a diferentes situaciones que causan estrés. El mantener un alto perfil laboral puede ser una de ellas, generada en ocasiones por un ambiente de trabajo inadecuado, es por ello que al capacitar al empleado de la alcaldía en cuanto al control de niveles adecuados de estrés se le brindará sugerencias de cómo prevenir y controlar altos niveles de estrés, sabiendo de

antemano las causas y circunstancias que lo provocan.

Tema: Productividad Laboral	
Objetivo	Que los participantes adquieran capacitaciones que contribuyan al desenvolvimiento de sus actividades laborales.
Día	Miércoles
Hora	8:00 a.m. a 12:00 md
Temas a desarrollar	<p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La automotivación, la motivación laboral y la motivación de los demás. • Importancia de la motivación en el trabajo. • ¿Cómo mantener la motivación en los equipos de trabajo? • Relaciones humanas y la importancia en el trabajo. • Actitudes positivas y negativas en el trabajo. • Como ganarse la simpatía de los compañeros de trabajo. <p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia del liderazgo. • Componentes de liderazgo • Estilos de liderazgo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoques de liderazgo. <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del trabajo en equipo. • Principios de trabajo en equipo. • Roles de trabajo en equipo. • Beneficios del trabajo en equipo. <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia • Proceso de comunicación • Tipos de comunicación • Barreras de la comunicación <p>Manejo de estrés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de estrés. • Tipos de estrés • Síntomas de estrés • Causas que provocan el estrés • Como combatir el estrés • Sugerencias de cómo manejar el estrés • Test para detectar el nivel de estrés
Dirigido a	Empleados de Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

PROGRAMA DE TEMA 4: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Primer miércoles

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		Teórico	practico			
Presentación	Crear un clima adecuado entre el capacitador y las personas que asistan.	10 minutos		Gerente Administrativo	Expositiva	
Introducción	Dar a conocer los objetivos de la capacitación	15 minutos		Instructor	Expositiva	

<p>Generalidades del tema</p> <p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La automotivación, la motivación laboral y la motivación de los demás. • Importancia de la motivación en el trabajo. • ¿Cómo mantener la motivación en los equipos de trabajo? 	<p>Que los participantes reciban un motivador para realizar sus labores con entusiasmo.</p>	<p>70 minutos</p>		<p>Instructor</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Laptop y proyector</p>
<p>RECESO</p>		<p>15 minutos</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas y la importancia en el trabajo. • Actitudes positivas y negativas en el trabajo. • Cómo ganarse la 	<p>Proporcionar a los participantes técnicas para obtener un clima organizacional</p>	<p>70 minutos</p>		<p>Instructor</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Laptop y proyector</p>

simpatía de los compañeros de trabajo.	adecuado a través del logro de actitudes positivas.					
Discusión de grupo y/o dinámica.	Que los participantes interactúen para mejorar el clima laboral a través de dinámica.		60 minutos	Instructor y participantes	participativa	Pizarra, pilot y papelería

Segundo miércoles

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		teórico	práctico			
Liderazgo • Concepto e importancia del liderazgo. • Componentes de liderazgo • Estilos de liderazgo. • Enfoques de liderazgo.	Que los empleados obtengan los conocimientos de cómo ser un líder.	145 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop y proyector.
RECESO		15 minutos				
Discusión de grupo y/o dinámica.	Que los participantes aporten sus puntos de vista con respecto al tema.		80 minutos	Instructor y participantes	participativa	Pizarra, pilot y papelería.

Tercer Miércoles

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		teórico	práctico			
Trabajo en equipo • Importancia del trabajo en equipo. • Principios de trabajo en equipo.	Que los empleados conozcan cómo trabajar en equipo y así lograr el objetivo de la institución.	80 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector
RECESO		15 minutos				
• Roles de trabajo en equipo. • Beneficios del trabajo en equipo.	Proporcionar conocimientos a los participantes sobre los roles y beneficios del trabajo en equipo con el fin de que los participantes pongan en	85 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector

	práctica en el trabajo.					
Discusión de grupo y/o dinámica.	Que los participantes expongan sobre el tema y como se pongan en práctica lo aprendido		60 minutos	Instructor y participantes	participativa	Pizarra, papelería y pilot

Cuarto miércoles

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		teórico	práctico			
Comunicación. • Concepto e importancia • Proceso de comunicación	Obtener los conocimientos de los medios de comunicación y de este modo utilizarlos para tener un clima laboral adecuado	80 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector.
RECESO		15 minutos				
• Tipos de comunicación • Barreras de comunicación	Que los participantes conozcan los tipos y barreras de la comunicación con el propósito de que empleen lo aprendido en sus	60 minutos		Instructor	Expositiva y participativa	Laptop y proyector.

	tareas laborales.					
Discusión de grupo y/o dinámica.	Que los participantes proporcionen su punto de vista sobre lo aprendido.		95 minutos	Instructor y participantes	Participativa	Pizarra, papelería y pilot

Quinto miércoles

Desarrollo del tema	Objetivo	Duración (minutos)		Coordinador	Metodología	Materiales
		Teórico	Práctico			
Manejo del estrés <ul style="list-style-type: none"> • Definición de estrés. • Tipos de estrés • Síntomas de estrés • Causas que provocan el estrés 	Que los participantes tengan los conocimientos de cómo detectar el estrés y saberlo enfrentar.	100 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop y proyector
RECESO		15 minutos				
Como combatir el estrés Sugerencias de cómo manejar el estrés Test para detectar el nivel de estrés	Proporcionar a los participantes temas para el manejo del estrés con el fin de prevenir el estrés.	75 minutos		Instructor	Expositiva	Laptop y proyector

<p>Discusión de grupo y/o dinámica.</p>	<p>Que los participantes expongan sobre el estrés y cómo prevenirlo según lo aprendido.</p>	<p>50 minutos</p>		<p>Instructor y participantes</p>	<p>participativa</p>	<p>Pizarra, papelería y pilot</p>
--	---	-------------------	--	---	----------------------	---

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL TEMA IV

MATERIALES

A continuación se detallan los costos que se estima se incurrirán en el desarrollo del tema IV.

Producto	Cantidad	Precio	Total
Folletos	15	\$2.25	\$33.75
Lapiceros	15	\$0.13	\$1.95
Libretas	15	\$0.86	\$12.90
Fólderes	15	\$0.08	\$1.20
Papel	25	\$0.02	\$0.50
Pilot para pizarra	2	\$0.75	\$1.50
TOTAL			\$51.80

OTROS GASTOS**REFRIGERIO**

El costo estimado en concepto de cada refrigerio es de \$1.75 por persona, que en total serian 15 personas, más instructor de la capacitación.

Tema	Número de participantes	Total de sesiones	Costo del refrigerio	Total
Recurso humano	16	5	\$1.75	\$140

HONORARIOS PROFESIONALES.

Se ha estimado que los honorarios a cancelar en concepto de pago de servicio brindado por el capacitador en las cinco sesiones programadas, es detallado a continuación:

Tema	Número de horas impartidas	Costo por hora	Total
Productividad Laboral	20	\$15	\$300

Costo total del tema IV es de \$491.80.

**PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE DESARROLLO PARA
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LOS
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO TEXACUANGOS
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A continuación se presenta un estimado en total de
los costos del plan de desarrollo:

TEMAS	MATERI- ALES	OTROS GASTOS	SUB TOTAL	IMPREVISTO DEL 4% *	PRESU- PUESTO TOTAL
Tema I Gestión de calidad.	\$ 42.15	\$ 200.60	\$ 242.75	\$ 9.71	\$ 252.46
Tema II atención al cliente	\$ 40.65	\$ 85.60	\$ 126.25	\$ 5.05	\$ 131.30
Tema III habilidades y destrezas	\$ 52.05	\$ 480	\$ 532.05	\$ 21.28	\$ 553.33
Tema IV productivid ad laboral.	\$ 51.80	\$ 440	\$ 491.80	\$ 19.67	\$ 511.47
TOTAL	\$ 186.65	\$1,206.20	\$1,392.85	\$55.71	\$1,448.56

*para los imprevistos se calculó el 4% del subtotal.

FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

En toda capacitación a desarrollar se estima que se tendrá un costo económico el cual debe ser cubierto con recursos propios o externos de la institución; si bien es cierto capacitar al empleado es una inversión que contribuye con el desarrollo de cada persona y además da a la institución un valor agregado, ya que las tareas se desarrollan con mayor eficiencia.

Por consiguiente, es preciso contar con un financiamiento de los costos de capacitación; la institución que imparte la capacitación debe de saber de dónde obtendrá el fondo.

Para el plan de desarrollo a ejecutar se plantea cubrir con fondos que la alcaldía destinará para dicho plan que se tomarán del presupuesto destinado al recurso humano ya que se tendrá que cancelar diversos costos y gastos.

IV. DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

A. OBJETIVOS

- Conocer las actividades que se desarrollaran durante y después de las capacitaciones con el fin de medir los resultados de aprendizaje y asimismo los conocimientos adquiridos en los participantes.
- Medir el grado de aceptación de la capacitación por medio de diferentes aspectos tales como resultados, el aprendizaje, conducta y reacción de los participantes, para evaluar el funcionamiento del plan de capacitación.
- Realizar mejoras en las competencias laborales adquiridas en la capacitación a través del seguimiento de capacitación con el propósito de reforzar los conocimientos de algunos temas en específicos, con dificultades de aplicación en el ámbito laboral de los empleados.

B. ACTIVIDADES A REALIZAR

Para el éxito en la realización del plan de desarrollo de competencias se coordinarán las actividades previas y posteriores a su implementación de la siguiente manera:

Invitación.

El gerente administrativo proporcionará y colocará con mínimo de tres días hábiles el listado de los asistentes en la cartelera de anuncios de la alcaldía, explicando el contenido de la capacitación, anunciando día y hora de realización. Tal listado tendrá el nombre del empleado y un espacio en blanco para que el mismo empleado coloque su firma y de fe de enterado. (Ver Anexo 6)

Asistencia.

La capacitación iniciará puntual a la hora programada, por lo cual el facilitador deberá llegar el tiempo necesario previo a la hora de inicio para preparar el equipo y materiales a utilizar, los asistentes deberán estar presentes una vez el facilitador de inicio con el programa, y llenar el listado de asistencia, cómo el que sigue:

LISTADO DE PARTICIPACIÓN

Fecha: _____

Duración: _____

Capacitación:

(Nombre de la capacitación)

Facilitador:

(Nombre del facilitador)

Nombre	Unidad	Cargo	Firma
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			

El gerente administrativo dará en cada capacitación una breve bienvenida a los participantes, tras lo cual presentará y orientará toda la atención al facilitador.

El facilitador a continuación dará la introducción a la capacitación, indicando los objetivos que se alcanzarán al finalizar esta y dando un espacio breve a cada participante para que exprese sus expectativas de aprendizaje que espera alcanzar con su asistencia.

El facilitador deberá mantener un ambiente ameno en el cual estimule la participación constante de los asistentes, planteando y dando respuestas a preguntas que permitan la mayor comprensión del contenido y aclaren las dudas de los asistentes.

La programación contara con 15 minutos de receso por sesión (mañana o tarde).

Reanudada la capacitación esta tendrá un carácter más práctico y dinámico, continuando de desarrollar los temas del contenido; para luego culminar con una discusión y/o dinámica de grupo.

Al borde de finalizar la capacitación los participantes evaluarán la capacitación, la cual será anónima y que abarcará aspectos relevantes cómo: contenido, facilitador y ambiente de la capacitación, cómo se detalla más adelante (ver pág. 43)

Una vez concluida el facilitador dará palabras de clausura y entregarán diplomas de participación a los asistentes.

Por parte de la alcaldía se llevará el registro de la capacitación, facilitador y asistentes que servirá para la programación de futuras capacitaciones. Así también, se deberá presentar un reporte financiero de los gastos incurridos en la realización de la capacitación.

C. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Evaluación.

Una vez culminada la capacitación, es preciso evaluar para conocer si se ha obtenido éxito en dicha capacitación.

La evaluación de capacitación es realizada, con la única finalidad de ver que tanto aprendió y sirvió para la persona capacitada, de tal forma que se sepa si la metodología empleada, así como los materiales usados y en sí el grado de captación de la atención, fueron los mejores, o quizás se requiera reforzar y aumentar el énfasis en distintos puntos.

La evaluación, generalmente es tomada por las personas encargadas de la capacitación, en algunas

oportunidades por los facilitadores de dichas capacitaciones.

En este tipo de evaluaciones que generalmente son anónimas, se requiere o se pide que las respuestas sean dadas con mucha sinceridad, solo así se sabrá con certeza si se hicieron bien o mal las cosas.

A continuación un ejemplo de una evaluación de capacitación, de tal forma que pueda ser utilizado como un formato para realizar evaluaciones de este tipo en el futuro:

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Fecha:	Tema de la actividad/ Capacitación:	Nombre del Facilitador:

Estimado participante favor contestar objetivamente los siguientes ítems, utilizando la escala de uno (1) a cinco (5) siendo cinco (5) el valor más alto y uno (1) el más bajo.

5 Excelente muy por encima de lo esperado.

4 Bueno por encima de lo esperado.

3 Regular por debajo de lo esperado.

2 Deficiente muy por debajo de lo esperado.

1 Malo no cumple en nada con lo esperado.

Marque con una equis (X) la calificación que considera.

CONTENIDO (ponderación 40%)						
1	Los temas tratados son aplicables a su actividad laboral.					
2	Los temas tratados respondieron a sus intereses y expectativas.					
3	Las actividades le permitieron participar y atender a cada tema desarrollados.					
4	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.					
SUB-TOTAL						

FACILITADOR (ponderación 40%)		1	2	3	4	5
1	Proyectó una imagen adecuada					
2	Despertó y mantuvo el interés del participante					
3	Ayudó a la comprensión de los temas con estrategias didácticas (ejemplos, analogías, anécdotas, etc.)					
4	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiado					
5	La información que proporcionó fue clara y completa					
6	Presentó el esquema general de los temas y mencionó los objetivos de esta actividad					
7	Considera que el instructor tiene un dominio adecuado del tema					
8	El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) fue variado y apropiado.					
SUB-TOTAL						

ORGANIZACIÓN (ponderación 20%)						
	El nivel de trato que recibió por parte del personal que organizó la actividad fue.					
	Los medios (computadores, audio, etc.) que utilizó fueron proporcionados oportunamente y en buenas condiciones.					
	Referente al lugar donde se desarrolló la actividad fue adecuado (Ventilación, higiene, iluminación, infraestructura y sonido).					
	Se dio cumplimiento a las fechas y tiempos establecidos.					
	¿Qué grado de satisfacción posee al finalizar esta actividad?					
SUB-TOTAL						

TOTAL DE LA EVALUACIÓN		TOTAL
1	CONTENIDO	
2	FACILITADOR	
3	ORGANIZACIÓN	

Agradecemos su colaboración

Por medio de la evaluación se pretende medir el grado de aceptación de la capacitación, en el cual se estiman convenientes los siguientes aspectos:

Resultados: Es vital conocer si los resultados finales de la capacitación han sido satisfactorios, es decir, si se lograron cumplir los objetivos planteados en un inicio.

Aprendizaje: Cada uno de los participantes es sometido a pruebas (preguntas o prácticas) dentro de la capacitación, con el propósito de saber si han adquirido conocimientos, habilidades; es decir aumentar competencias laborales.

La conducta: consecutivamente los jefes inmediatos evaluarán la conducta de los participantes para identificar si se dieron cambios positivos luego de haber asistido a las capacitaciones programadas.

La reacción: Consiste en las diferentes opiniones que los empleados den acerca de la asistencia a la capacitación, como por ejemplo:

Si le pareció la capacitación, si le va hacer útil en su área de trabajo, si le gusto el contenido de los temas presentados, la metodología del facilitador, el ambiente donde se llevó a cabo, etc.

Seguimiento.

A fin de lograr un programa de capacitación completo se hará hincapié en el seguimiento del plan de

capacitación que permita un mejoramiento, medible, evaluable y observable en la gestión y en los resultados.

Hacer un seguimiento a la capacitación puede hacer que el entusiasmo inicial se mantenga y se transmita a otros por cuanto el ejemplo se convierta en un dinamizador no solo del desempeño cotidiano sino que invite a mantener un alto nivel de productividad. Y a la vez generará en los participantes la seguridad de que no se les abandona en su proceso de formación y entrenamiento y que existe un control sobre la importancia que tiene para la alcaldía el que sus empleados participen en programas de capacitación.

A continuación se incluyen sugerencias prácticas para hacer seguimiento a los eventos de capacitación que se realizan con el personal de la Alcaldía de Santiago Texacuangos:

- Reunión semanal o quincenal con el grupo de participantes durante 15 min. Para interactuar sobre cómo están aplicando los conocimientos adquiridos en el trabajo diario, con referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
- Refuerzo conceptual al grupo. Pasado un tiempo de dos meses traer de nuevo al facilitador o a alguien que también domine el contenido y tener una presentación que permita refrescar y afianzar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.

- Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se está aplicando y realizando la transferencia del aprendizaje a la gestión que realizan los empleados que participaron en la capacitación.

Al incluir en el programa de capacitación un plan de seguimiento con seguridad se obtendrá un proceso de resultados positivos y reconocidos por todos, además se sabrá de forma medible si valió la pena el capacitar a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Semanas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Actividades				
Presentar plan al gerente administrativo				
El gerente administrativo revisa plan de desarrollo				
Gerente administrativo presenta el trabajo para su respectiva aprobación				
Revisión y aprobación por parte del concejo municipal				
Ejecución del plan				

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A continuación se detallan las principales conclusiones resultantes de la investigación realizada en la alcaldía de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador:

- ✓ La alcaldía no cuenta con un programa de capacitaciones para que los empleados adquieran conocimientos de temas actuales o requeridos en su puesto laboral.
- ✓ Los usuarios perciben que en el servicio que proporciona la alcaldía es donde se debe de fortalecer con capacitaciones que contribuyan a la agilización de los procesos y satisfacción del usuario.
- ✓ Al ejecutar el plan de desarrollo beneficiará a los empleados en la obtención de nuevos conocimientos y habilidades que les servirá para desenvolverse en su puesto de trabajo de la mejor manera, así como en el ámbito personal.

RECOMENDACIONES

En seguida, se detallan las recomendaciones identificadas en la realización de la investigación en la alcaldía de Santiago Texacuangos, departamento de San Salvador:

- ✓ Programación de capacitación periódicamente para los empleados, con temas innovadores y que doten al personal de conocimientos que puedan ser utilizados

en sus puestos de trabajo o futuros puestos en otras áreas.

- ✓ Darle prioridad al desarrollo de actitudes en los empleados que genere la satisfacción del cliente cuando brinden el servicio, todo esto a través de capacitaciones en atención al cliente.
- ✓ Darle seguimiento al plan de desarrollo e innovar en los temas de capacitación, para que los empleados se mantengan actualizados en aspectos relevantes que su puesto de trabajo demanda.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Cruz Muñoz, Peggy Karen y Vega López, Georgina M. La Gestión por Competencias: una herramienta en la planificación de recursos humanos. Chile. Agosto 2001.
- Dessler Gary, "Administración de Personal". Editorial Hall Hispanoamerica, S.A. Sexta Edición. Mexico 1994
- Herbert G. Heneman. Administración de los recursos humanos y personal. Compañía editorial continental S.A de S.V México. Cuarta edición, 1991
- Mercado H., Salvador. Administración aplicada, teoría y práctica. México Limusa, 1997.
- Silíceo Alfonso, capacitación y desarrollo del personal, Limusa Noruega Editores, México 2da. Edición 1993,

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. D.C N° 38, de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986.

SITIOS WED

- <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>
- <http://www.competencialaboral.cl./cl./conceptos.cfm.#1osconceptos>
- http://www.cinterfor.or.uy/public/spanih/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/conocer/inde/.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

DOCUMENTOS Y OTROS

- Información proporcionada por la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos.
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Una Metodología de Diseño Curricular para programas de Formación Profesional por Competencias. El Salvador, 1ª Edición. 2001

ANEXOS

ANEXO 1 MAPA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TEXACUANGOS



ANEXO 2 UBICACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.



ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA
ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS**

OBJETIVO: Obtener información sobre la actual gestión de las competencias laborales, así como también de las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

INDICACIONES: Conteste según crea conveniente a las siguientes preguntas.

- 1. ¿Se tiene definida la Filosofía Institucional (misión, visión, objetivos, valores) de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.**

La filosofía institucional si se tiene definida en la alcaldía lo que es la misión, visión y valores en el cual también se les da a conocer a los empleados.

- 2. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos con un Plan de desarrollo de capacitaciones?**

La alcaldía cuenta con el apoyo de INSAFORD, el cual INSAFORD es una institución encargada de realizar capacitaciones al personal 2 veces al año.

3. ¿Cuál es el área que elabora y ejecuta el plan de capacitación?

La persona que elabora y ejecuta el plan de capacitación es mi persona, por lo que estoy muy pendiente en que se cumpla, de igual manera llevar un control de la asistencia de las personas.

4. ¿Conoce el procedimiento para la elaboración del plan de capacitación?

Menciónelo:

La respuesta fue sí, ya que primero se ve que necesidades de capacitación hay en cada persona de igual manera consulta con los encargados de unidades, para luego elegir el tema que se impartirá en la capacitación.

5. ¿Está de acuerdo con el procedimiento actualmente utilizado para la realización del plan de capacitación?

La respuesta fue sí, ya que considera que les da muy buenos resultados.

6. De la siguiente información. ¿Cuál es utilizada para la elaboración del plan de capacitación?

- Resultados de estudio de clima organizacional
- Resultados de evaluación de desempeño.
- Entrevista a gerentes y jefes

- Valoración de opiniones a empleados por medio de cuestionarios
- Otra información que se utiliza:_____

No, tienen un plan de capacitación bien definido.

7. ¿Qué beneficios considera que tiene la capacitación?

Respuesta: el beneficio que tiene es que cada persona va obteniendo nuevos conocimientos que le sirven al momento de que surgen problemas en el puesto de trabajo y de igual manera los hace más eficientes al realizar sus tareas cotidianas.

8. ¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación?

Respuesta: no se cuenta con un fondo que este destinado a brindar capacitación a los empleados.

9. ¿En qué tareas tienen dificultades por falta de conocimientos, habilidades y actitudes el personal del área que usted dirige?

En el área técnica, específicamente en la computación ya que hay varias personas que se les dificulta el uso de la computadora.

10. Estaría dispuesto a llevar a cabo cursos de capacitación que vayan orientados a fortalecer las competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) del personal de la Alcaldía?

Respuesta: si, ya que es para bien de la alcaldía, solo se valorara el costo de la capacitación.

11. ¿Existe alguna ley o institución que exige la elaboración de un plan de capacitación anual?

Respuesta: sí, esta ley regula que por lo menos 2 veces al año los empleados serán capacitados.

12. ¿Cuenta la Alcaldía con la infraestructura adecuada para impartir capacitaciones?

Respuesta: no, ya que hay muchos distractores, por ejemplo llamadas por teléfono, reuniones que se tienen que hacer y las personas siempre están pendientes de sus labores y no de la capacitación que se les imparte.

13. ¿Cuántos empleados se capacitan por año?

Respuesta: Todos los empleados se capacitan al año ya que se imparten capacitaciones por lo menos una vez al año.

14. ¿Cuántos temas de capacitación se desarrollan en promedio al año?

Respuesta: Los temas que se imparten son aproximadamente 2 para el personal en general adicional capacitaciones que el partido político realiza que en este momento son 2, pero esas capacitaciones son para jefaturas de unidades.

15. ¿Cuáles son las temáticas que considera usted que se le deben de dar seguimiento año con año?

Respuesta: Lo referente a la atención al cliente, lo relacionado también a la computación de igual manera a temas como liderazgo, actitudes ya que esos temas son sumamente importantes y claves para la realización eficiente de las tareas del puesto.

**ANEXO 4 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.**

Estimado Señor(a) (ita):

Por medio del presente cuestionario, se solicita su valiosa colaboración, a fin de proporcionar información indispensable para elaborar el trabajo de tesis titulado: PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Es de asegurar que la información que se nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos. Agradeciendo de antemano su colaboración.

Objetivo: Obtener información sobre las necesidades de capacitación según las competencias laborales requeridas de los puestos de trabajo.

Indicaciones: Marque con una "X" la opción que a su criterio estime más conveniente, en cada una de las siguientes preguntas.

I. Datos generales.

1. Edad.

Entre 18-25

Entre 26-33

Entre 34-41

Entre 42-50

Más de 51 años

2. Sexo

Masculino

Femenino

3. Nivel de estudios.

Plan Básico

Bachillerato

Técnico

Universitario

Otros

4. Nivel de Ingresos mensuales.

\$250-\$350

\$375-\$500

\$500-\$750

Más de \$750

5. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos?

1-5 años

6-10 años

más de 10 años

6. Área o departamento en que Labora:

II. Datos de la Investigación.

1. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y valores de la Alcaldía?

SI

NO

2. ¿Considera que la institución le brinda los medios necesarios para un desarrollo del personal?

SI NO

3. ¿Cómo evalúa la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente Bueno Regular

4. ¿Considera que tiene los medios para brindar un servicio de calidad a los usuarios de la Alcaldía?

SI NO

¿Por qué? _____

5. ¿Cómo evalúa usted el clima laboral en la Institución?

Excelente Bueno Regular

6. ¿Cómo considera el desempeño laboral en los empleados de la Alcaldía en base a competencias laborales?

Excelente Bueno Regular

7. ¿Qué Competencias laborales considera que debe de tener su puesto de trabajo para desempeñar con éxito sus tareas?

COMPETENCIAS	
Habilidades	
Destrezas	
Conocimientos	
Actitudes	
Comportamientos	

8. ¿En el último año ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía? Si contesto que "si "a esta pregunta, continúe con los siguientes numerales y si su respuesta fue "no", pase al numeral 12.

SI NO

9. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante este año?

FRECUENCIA	
Una vez al año	
Dos veces al año	
Tres veces al año	
Más de tres	

10. Indique cuál o cuáles de los cursos de capacitación que a continuación se detallan ha recibido usted por parte de la Alcaldía?

NOMBRE DEL CURSO DE CAPACITACION	
Atención al Cliente	
Informática	
Leyes Municipales	
Contabilidad Gubernamental	
Liderazgo	
Relaciones Humanas	
Motivación	
Ninguna de las anteriores	

Otros:

11. ¿Considera que los temas de capacitación que ha recibido han contribuido para desempeñar mejor las funciones de su puesto de trabajo?

SI NO

12. ¿Estaría dispuesto a recibir un curso de capacitación?

SI NO

13. ¿Cuál o cuáles de los siguientes temas considera indispensable participar, para el mejor desempeño de sus funciones?

TEMAS DE CAPACITACIÓN	
Relaciones Humanas	
Servicio al cliente	
Calidad	
Motivación	
Comunicación	
Liderazgo	
Contabilidad	
Leyes que rigen a la Alcaldía	
Computación	
Uso de Internet	
Redacción	
Administración de Recursos Humanos	

¿Qué otros temas sugiere usted para ser capacitado?

14. ¿Dónde considera más apropiado recibir los cursos de capacitación?

LUGAR DE CAPACITACIÓN	
Dentro de la Alcaldía	
Fuera de la Alcaldía	

Otros.

Especifique: _____

15. ¿Qué días considera que son apropiados para recibir cursos de capacitación?

DIAS DE CAPACITACIÓN	
De lunes- viernes	
Sábados	

Otros.

Especifique: _____

16. ¿Qué horarios considera más adecuados para recibir los cursos de capacitación?

HORARIOS	
Por la mañana	
Por la tarde	

17. ¿Se evalúan en la Alcaldía los resultados de los cursos de capacitación que son impartidos?

SI

NO

Responda las siguientes preguntas:

18. ¿En qué tareas tiene dificultades para desempeñarlas con éxito, porque le faltan competencias laborales (habilidades, conocimientos y actitudes) relacionadas con su puesto de trabajo?

19. Indique para cada una de las tareas antes mencionadas las competencias laborales (habilidades, conocimientos y actitudes) que le hacen falta para desempeñar de mejor manera sus funciones.

**ANEXO 5 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.**

Estimado Señor(a) :

Por medio del presente cuestionario, se solicita su valiosa colaboración, a fin de proporcionar información indispensable para elaborar el trabajo de tesis titulado: PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Es de asegurar que la información que se nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos. Agradeciendo de antemano su colaboración.

Objetivo: Obtener información sobre la atención brindada por parte de los empleados al solicitar algún servicio en la alcaldía, a fin de detectar las necesidades de capacitación según las competencias laborales requeridas de los puestos de trabajo.

Indicaciones: Marque con una "X" la opción que a su criterio estime más conveniente, en cada una de las siguientes preguntas.

I. Datos generales.

1. Edad.
Entre 18-25 Entre 26-33
Entre 34-41 Entre 42-50 Más de 51 años
2. Sexo
Masculino Femenino
3. Nivel de estudios.
Plan Básico Bachillerato Técnico
Universitario Otros
4. Nivel de Ingresos mensuales.
\$100- \$200 \$200- \$300 \$300-\$400
Más de \$400

II. Datos de la investigación.

1. ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios de la alcaldía?
1 mes 3 meses 6 meses
1 año más de un año
2. ¿Indique cuál o cuáles de estos trámites ha realizado en la Alcaldía de Santiago Texacuangos?
Pago de impuestos municipales Matrimonios civiles
Asentamiento de niños Defunciones
Entrega de partidas de nacimiento Otros _____
Permisos para la realización de algún evento o construcción
3. ¿Qué tiempo tardo el proceso del trámite que usted realizó?

4. ¿Considera que el tiempo de espera para que se efectúe el trámite es el indicado?
SI NO

¿Porqué? _____

5. ¿Cómo considera el proceso del trámite solicitado al ser ejecutado por el personal de la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

Ágilmente Aceptable Engorroso

6. ¿Cómo considera la atención al cliente brindada por el personal de la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

Excelente Bueno Regular

7. ¿Considera usted que el servicio brindado por los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos es de calidad?

SI NO

8. ¿Cree usted que la alcaldía le brinda la información clara y exacta que satisfaga sus inquietudes?

SI NO

9. ¿Considera que el personal de la alcaldía utiliza adecuadamente el tiempo para atender oportunamente a todos los clientes que solicitan sus servicios?

SI NO

10. ¿En alguna ocasión ha sufrido algún trato inadecuado por parte del personal de la alcaldía?

SI NO

11. ¿Considera que los empleados requieren ser capacitados para aumentar las competencias laborales (habilidades,

destrezas, conocimientos, actitudes) y así agilizar los trámites requeridos por los usuarios?

SI NO

12. ¿En cuál o cuáles de los siguientes aspectos considera usted que se requiere se mejore por parte de los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

- Atención al cliente
- Actitudes (sensibilidad ante las personas)
- Conocimientos técnicos
- Manejo de equipo de oficina

13. ¿A su consideración que aspectos creé que se deberían de mejorar en la Alcaldía para brindarles un mejor servicio a sus usuarios?

14. ¿Qué medios considera usted que la Alcaldía puede utilizar para que el usuario exprese su opinión ciudadana acerca del servicio que se le ha brindado?

ANEXO 6 MODELO DE INVITACIÓN A CAPACITACIONES

Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos

INVITACIÓN.

Tema del evento

Por este medio es de nuestro agrado comunicar que el/los próximos (s) día (s):

Fecha _____

Hora: _____ .

Se llevará a cabo el módulo de capacitación titulado:

(Tema de capacitación)

Que tiene el objetivo de:

(Objetivo de la capacitación)

El módulo comenzará de manera puntual y la asistencia es obligatoria.

Favor colocar su firma dando así fe de enterado.

Nombre	Unidad	Cargo	Firme
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

ANEXO 7 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.

Información General

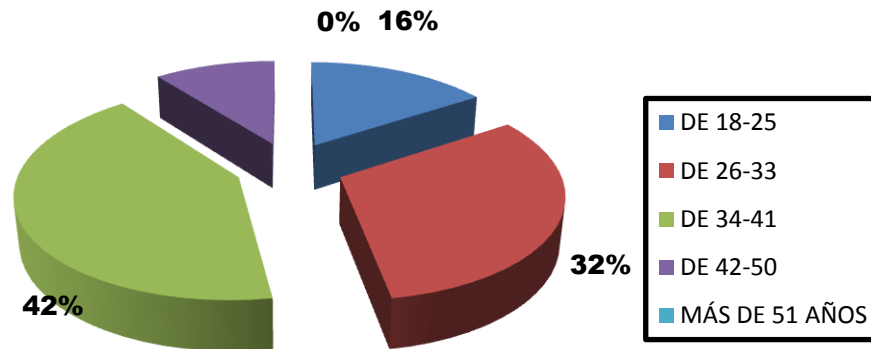
➤ **Edad.**

Objetivo: Conocer la edad de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°1

RANGO DE EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 18-25	3	16%
DE 26-33	6	32%
DE 34-41	8	42%
DE 42-50	2	11%
MÁS DE 51 AÑOS	0	0%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 1 10%



COMENTARIO.

Del total de los empleados encuestados el 42% se encuentran entre las edades de 34-41 años, seguido por un 32% que presentan edades entre 26-33 años, seguido por un 16% que se encuentran entre 18-25 años, finalmente representando un 10% las edades de 42-50 años. Esto indica que en un 90% el personal se encuentra en edades productivas; siendo para la Alcaldía un beneficio para desempeñar con eficacia sus labores.

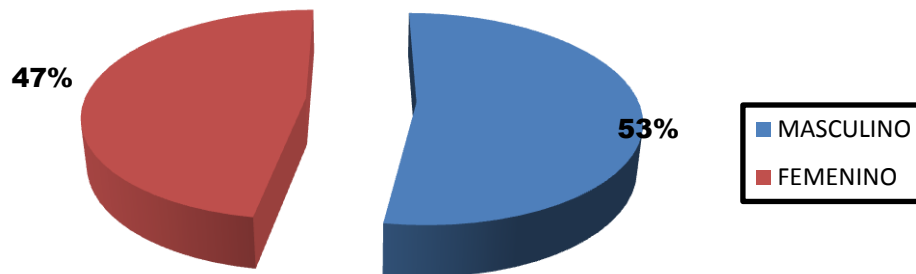
➤ **Sexo**

Objetivo: Determinar el género de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°2

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	10	53%
FEMENINO	9	47%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 2



COMENTARIO.

Del total de los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Texacuangos el 53% es representado por el sexo masculino, mientras que el 47% es constituido por el sexo femenino; lo cual indica que hay igual condiciones de género para ser colaboradores de la Alcaldía.

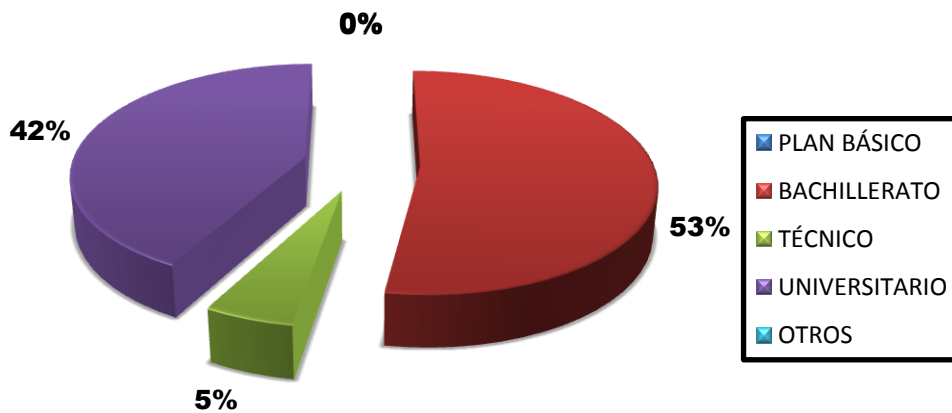
➤ **Nivel de estudios.**

Objetivo: Identificar el nivel de estudio de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°3

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLAN BÁSICO	0	0%
BACHILLERATO	10	53%
TÉCNICO	1	5%
UNIVERSITARIO	8	42%
OTROS	0	0%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 3



COMENTARIO.

El 53% de los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Texacuangos poseen estudios de Bachillerato, mientras que el 42% tienen nivel universitario, quedando un 5% con nivel técnico; por lo tanto se percibe que en un 50% los empleados necesitan especializarse y así poder otorgar un mejor rendimiento en su fuente de empleo.

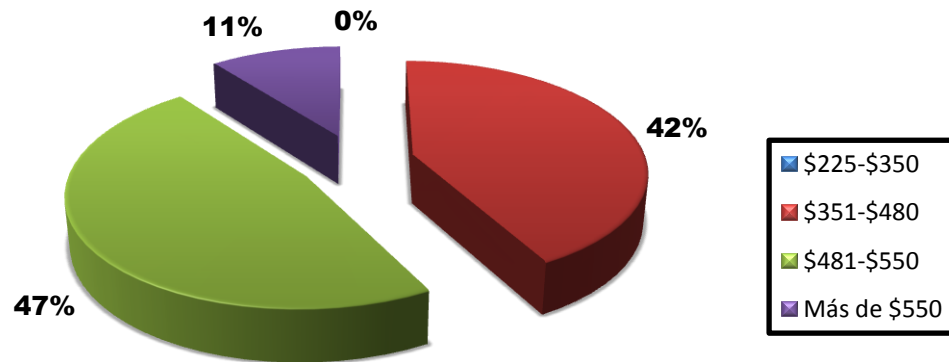
➤ **Nivel de Ingresos Mensuales.**

Objetivo: Conocer el nivel de ingresos percibidos mensualmente de los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 4

NIVEL DE INGRESOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$225-\$350	0	0%
\$351-\$480	8	42%
\$481-\$550	9	47%
Más de \$550	2	11%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 4



COMENTARIO:

Los ingresos en los cuales reciben los empleados de la Alcaldía se encuentran entre \$481 a \$550 dólares ya que el 47% de las personas esta en este intervalo, teniendo en cuenta que cada empleado gana más del salario mínimo.

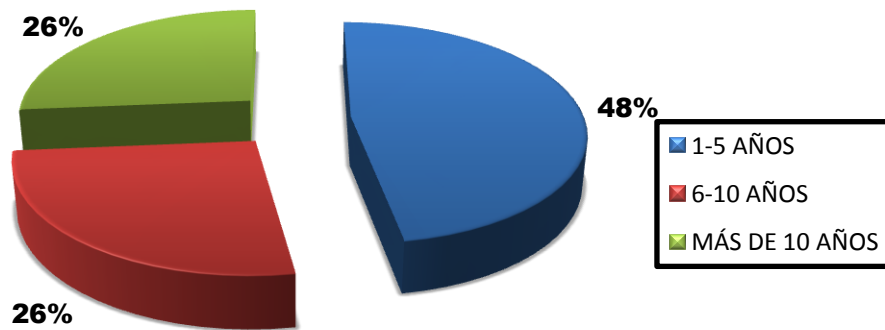
➤ **¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos?**

Objetivo: Conocer la estabilidad del empleado en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 5

TIEMPO DE LABORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5 AÑOS	9	47%
6-10 AÑOS	5	26%
MÁS DE 10 AÑOS	5	26%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 5



COMENTARIO.

Del total de los empleados encuestados el 48% tienen entre 1-5 años de laborar en la Alcaldía, además el 26% tienen entre 6-10 años y representado con otro 26% la opción más de 10 años. Esto indica que la mitad del personal es recurso nuevo en la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

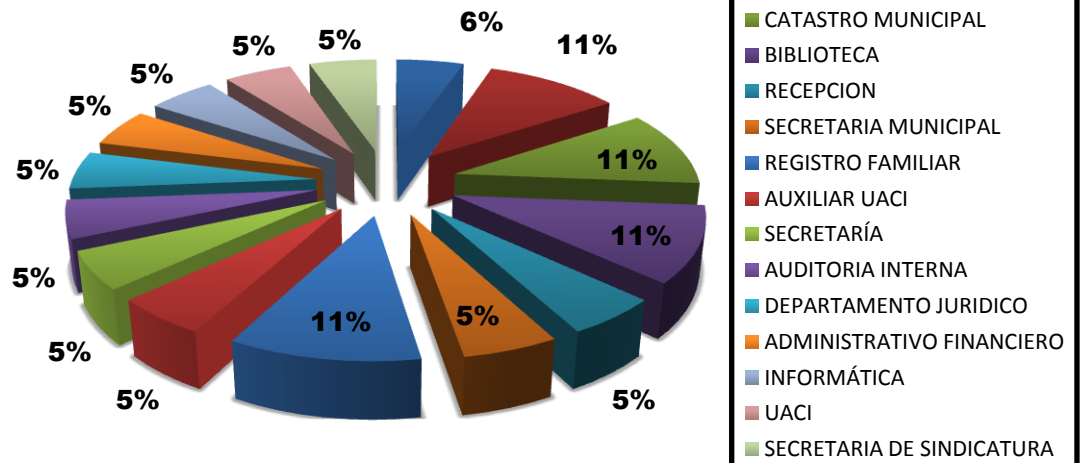
➤ **Área o departamento en que labora:**

Objetivo: Conocer los diferentes departamentos en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 6

AREA O DEPTO EN QUE LABORA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUENTAS CORRIENTES	1	5%
TESORERIA	2	11%
CATASTRO MUNICIPAL	2	11%
BIBLIOTECA	2	11%
RECEPCION	1	5%
SECRETARIA MUNICIPAL	1	5%
REGISTRO FAMILIAR	2	11%
AUXILIAR UACI	1	5%
SECRETARÍA	1	5%
AUDITORIA INTERNA	1	5%
DEPARTAMENTO JURIDICO	1	5%
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1	5%
INFORMÁTICA	1	5%
UACI	1	5%
SECRETARIA DE SINDICATURA	1	5%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 6



COMENTARIO. Se encuestaron a 15 unidades de la Alcaldía, siendo los más representativos Tesorería, Catastro municipal, Biblioteca y Registro Familiar representados con un 11%.

Información Específica.

Pregunta N°1

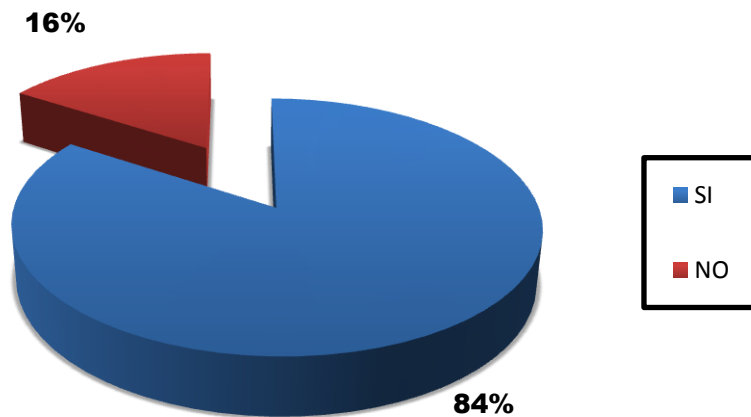
¿Conoce usted cuál es la misión, visión y valores de la Alcaldía?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento de la filosofía de la Alcaldía (misión, visión y valores).

CUADRO N°7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	84%
NO	3	16%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 7



C

COMENTARIO.

De los resultados obtenidos por parte de los empleados encuestados en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos el 84% si conocen la filosofía institucional representada por la misión, visión y valores, mientras que un 16% manifiesta no tener conocimiento de ella.

Pregunta N°2

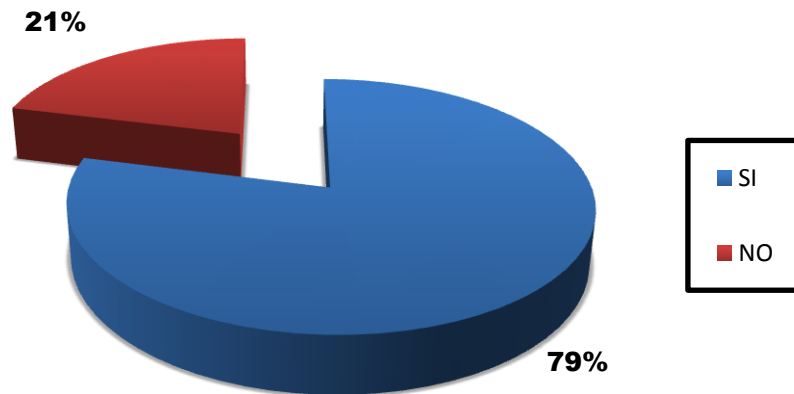
¿Considera que la institución le brinda los medios necesarios para un desarrollo del personal?

Objetivo: Determinar si la Alcaldía les brinda a los empleados los recursos para el desarrollo de personal.

CUADRO N°8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	79%
NO	4	21%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 8



COMENTARIO

El 79% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos manifiestan que la institución si les brinda los medios necesarios para un desarrollo de personal, mientras que el 21% de los empleados considera que no se les otorgan los medios necesarios.

Pregunta N° 3

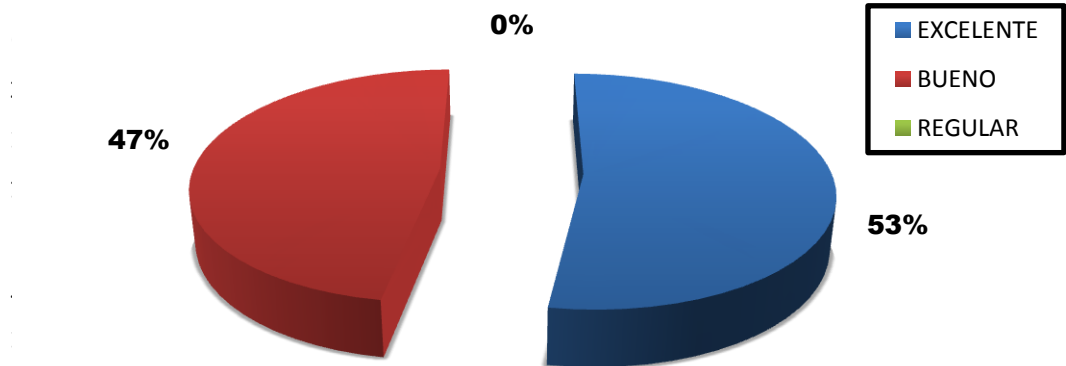
¿Cómo evalúa la comunicación con su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer la evaluación de la comunicación entre jefes y empleados de la Alcaldía.

CUADRO N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	53%
BUENO	9	47%
REGULAR	0	0%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 9



o

Según los resultados de la investigación el 53% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos consideran que tienen una excelente comunicación con su jefe inmediato, mientras que un 47% evalúan la comunicación como buena.

Pregunta N° 4

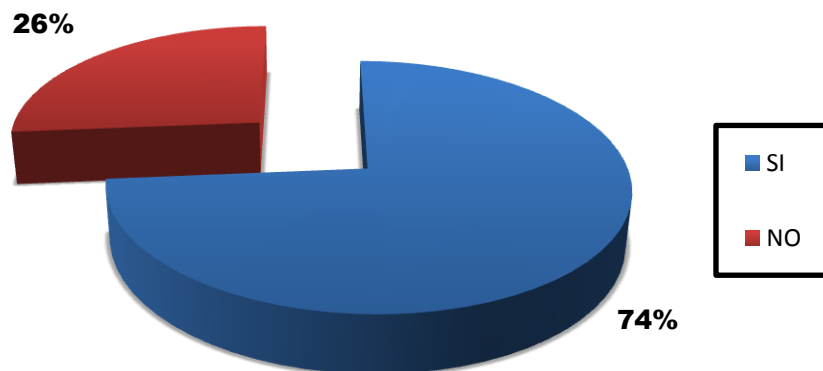
¿Considera que tiene los medios para brindar un servicio de calidad a los usuarios de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados cuentan con los medios necesarios para brindar un servicio de calidad.

CUADRO N°10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	74%
NO	5	26%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 10



COMENTARIO

Según los datos recolectados en la investigación los empleados afirman con un 74% que cuentan con los medios para brindar un servicio de calidad a los usuarios de la Alcaldía, mientras que el 26% opinan que no cuentan con los medios necesarios para otorgar un servicio de calidad a la ciudadanía.

Pregunta N°5

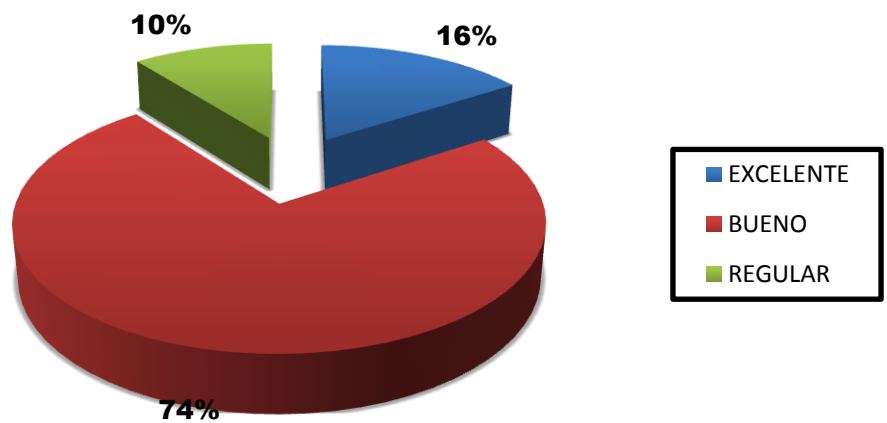
¿Cómo evalúa usted el clima laboral en la Institución?

Objetivo: Conocer la evaluación por parte de los empleados del clima laboral de la Alcaldía.

CUADRO N°11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	3	16%
BUENO	14	74%
REGULAR	2	10%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 11



COMENTARIO

Un 74% de los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Texacuangos evalúan el clima laboral de la institución como bueno, mientras que el 16% opinan que es excelente, quedando un 10% que lo consideran que es regular el clima laboral.

Pregunta N° 6

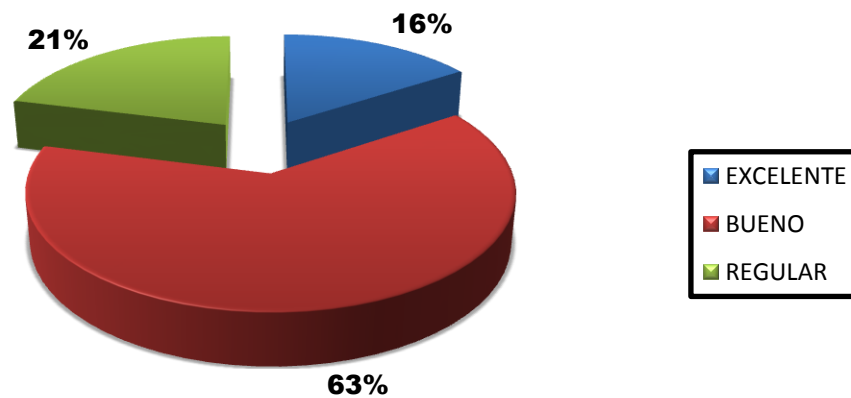
¿Cómo considera el desempeño laboral en los empleados de la Alcaldía en base a competencias laborales?

Objetivo: Identificar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía en base a las competencias laborales.

CUADRO N°12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	3	16%
BUENO	12	63%
REGULAR	4	21%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 12



COMENTARIO

Los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Texacuangos determinan con un 63% que el desempeño laboral en base a las competencias laborales es bueno, además el 21% lo valora como regular, por el contrario un 16% de los empleados evalúan el desempeño laboral de manera excelente.

Pregunta N°7

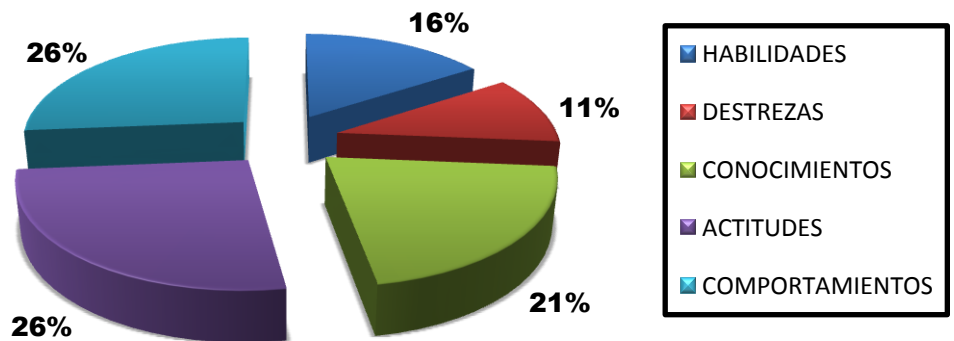
¿Qué Competencias laborales considera que debe de tener su puesto de trabajo para desempeñar con éxito sus tareas?

Objetivo: Identificar las competencias laborales requeridas para desempeñar con éxito las tareas de cada puesto.

CUADRO N°13

COMPETENCIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HABILIDADES	3	16%
DESTREZAS	2	11%
CONOCIMIENTOS	4	21%
ACTITUDES	5	26%
COMPORIAMIENTOS	5	26%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 12



COMENTARIO

Según los resultados obtenidos por parte de los empleados el 34% consideran que los conocimientos es una de las competencias fundamentales que deben tener en su puesto de trabajo, seguido con 19% las habilidades, además con un 17% las actitudes, así mismo con 15% los comportamientos y destrezas; lo cual indica que hacen uso cotidiano de estas competencias para desempeñar con éxito las tareas demandadas según lo requiera el puesto.

Pregunta N° 8

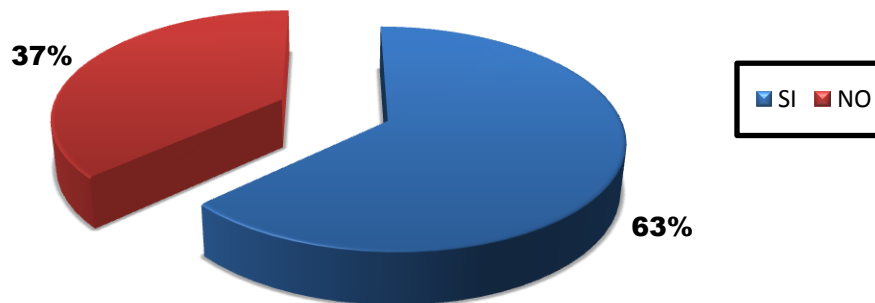
¿En el último año ha recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados de la Alcaldía han recibido capacitación en el año 2012.

CUADRO N° 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	63%
NO	7	37%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 14



COMENTARIO

Del total de los empleados encuestados el 63% opinaron que han recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía en el año 2012, por el contrario el 37% de los empleados opinaron que no han recibido capacitación a lo largo del año.

Pregunta N°9

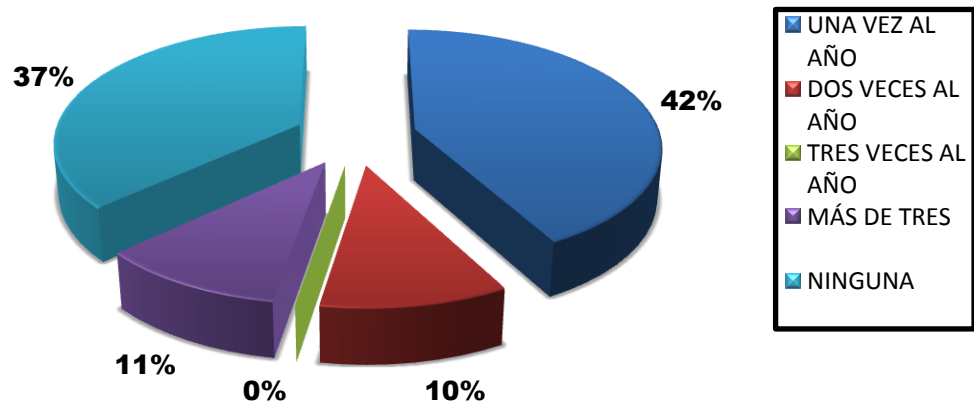
¿Cuántas veces ha recibido capacitación durante este año?

Objetivo: Identificar la frecuencia en la que los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos reciben capacitación.

CUADRO N°15

CANTIDAD DE CAPACITACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA VEZ AL AÑO	8	42%
DOS VECES AL AÑO	2	10%
TRES VECES AL AÑO	0	0%
MÁS DE TRES	2	11%
NINGUNA	7	37%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 15



COMENTARIO

Según los resultados obtenidos por los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos el 42% han recibido capacitación una vez al año, mientras que el 11% han recibido en más de tres ocasiones, quedando un 10% que han participado de las capacitaciones dos veces al año.

Pregunta N°10

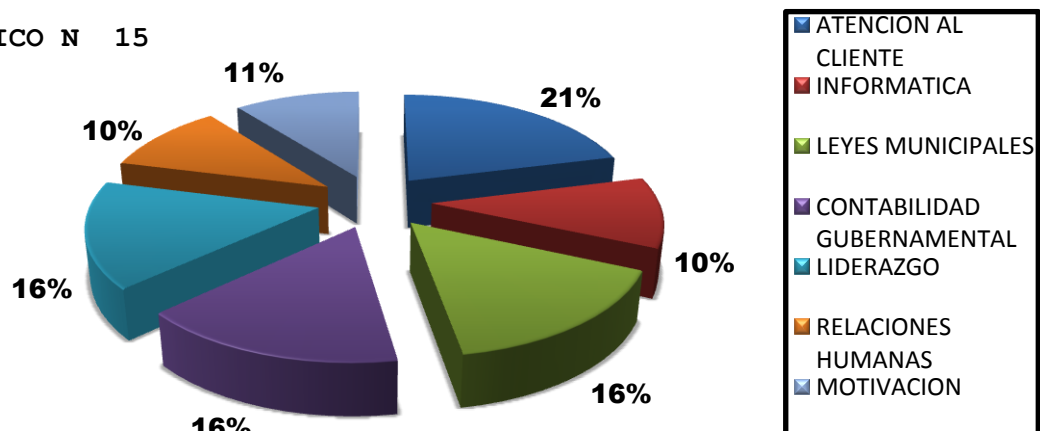
¿Indique cuál o cuáles de los cursos de capacitación que a continuación se detallan ha recibido usted por parte de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer los temas de capacitación que han recibido los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°16

CURSOS DE CAPACITACIÓN	DE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCIÓN AL CLIENTE		4	21%
INFORMÁTICA		2	10%
LEYES MUNICIPALES		3	16%
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL		3	16%
LIDERAZGO		3	16%
RELACIONES HUMANAS		2	10%
MOTIVACIÓN		2	11%
TOTAL		19	100%

GRÁFICO N 15



COMENTARIO

De los resultados obtenidos en la encuesta por parte de los empleados de la Alcaldía los cursos de capacitación con mayor demanda son con un 32% relaciones humanas, también con un 28% atención al cliente, además con un 12% leyes municipales y liderazgo.

Pregunta N°11

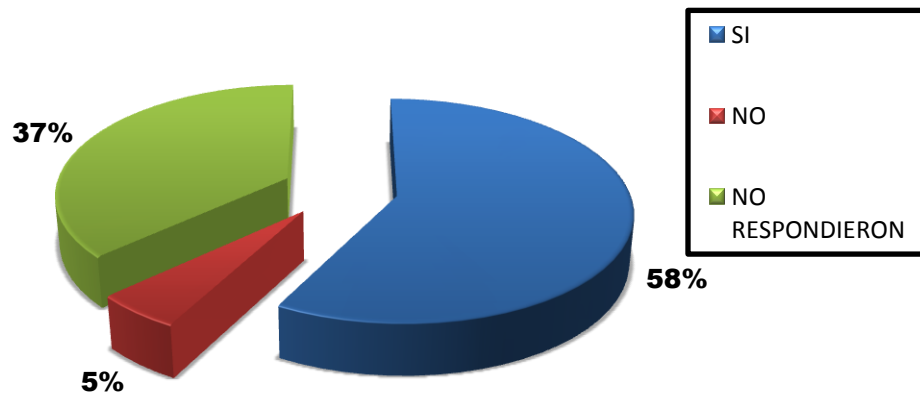
¿Considera que los temas de capacitación que ha recibido han contribuido para desempeñar mejor las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar en qué medida las capacitaciones contribuyen en mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	58%
NO	1	5%
NO RESPONDIERON	7	37%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 17



COMENTARIO

Del total de los empleados encuestados el 58% consideran que los cursos de capacitación han contribuido y enriquecido sus conocimientos, por lo tanto ayuda a mejorar su desempeño laboral; por otra parte un 5% opina que no han contribuido en el desempeño de sus labores ya que el tema recibido no es acorde a su puesto de trabajo.

Pregunta N°12

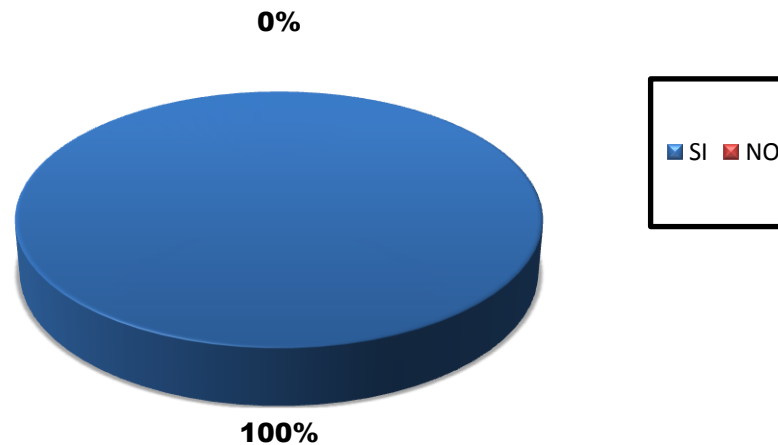
¿Estaría dispuesto a recibir un curso de capacitación?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos están en la disposición de recibir capacitaciones.

CUADRO N°18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	100%
NO	0	0%
TOTAL	19	100%

GRÁFICO N 18



COMENTARIO

Según los resultados alcanzados en la encuesta a los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos, el 100% de ellos se encuentran en la disposición de recibir capacitaciones y de esta manera enriquecer sus conocimientos y aumentar sus competencias laborales; esto les permitirá brindar un mejor servicio a los usuarios.

Pregunta N°13

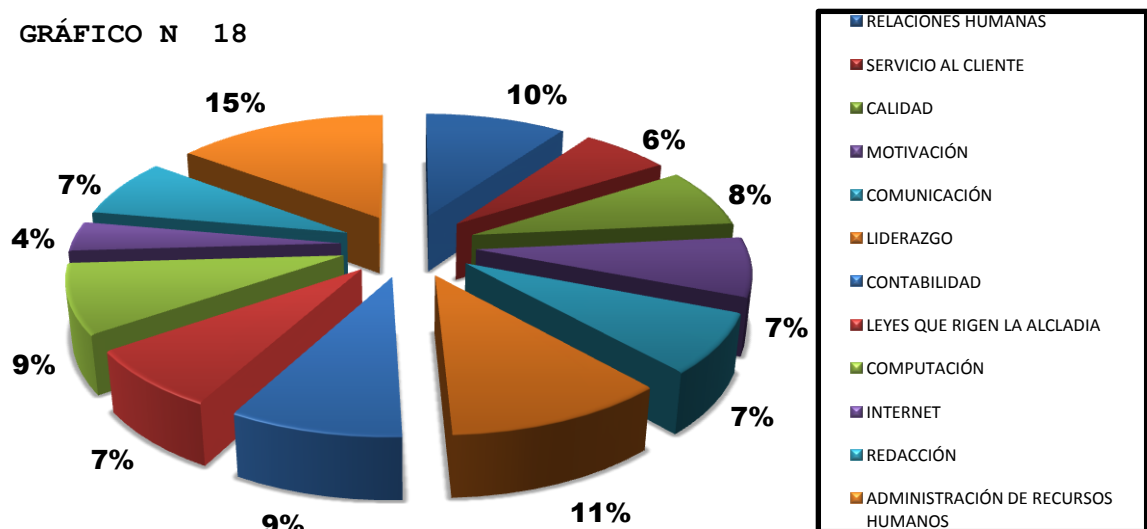
¿Cuál o cuáles de los siguientes temas considera indispensable participar, para el mejor desempeño de sus funciones?

Objetivo: Identificar qué temas de capacitación consideran importantes los empleados recibir para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.

CUADRO N°19

TEMAS DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RELACIONES HUMANAS	8	10%
SERVICIO AL CLIENTE	5	6%
CALIDAD	6	7%
MOTIVACIÓN	6	7%
COMUNICACIÓN	6	7%
LIDERAZGO	9	11%
CALIDAD	7	9%
LEYES QUE RIGEN LA ALCLADIA	6	7%
COMPUTACIÓN	7	9%
INTERNET	3	4%
REDACCIÓN	6	7%
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12	15%
TOTAL	81	100%

GRÁFICO N 18



COMENTARIO Según los resultados los temas más indispensables para los empleados son con un 15% administración de recursos humanos y un 11% liderazgo.

Pregunta N°14

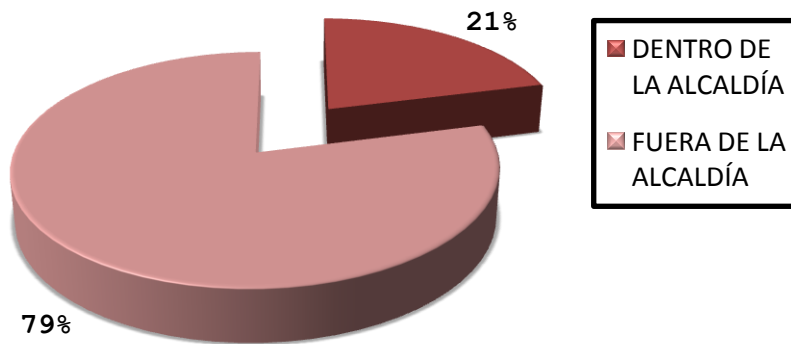
¿Dónde considera más apropiado recibir los cursos de capacitación?

Objetivo: Conocer el lugar que los empleados consideran más apropiados para impartir los cursos de capacitación.

CUADRO N°20

LUGAR DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DENTRO DE LA ALCALDÍA	4	21%
FUERA DE LA ALCALDÍA	15	79%
TOTAL	19	100%

GRAFICO 20



COMENTARIO

Según los resultados los empleados consideran que las capacitaciones se deben realizar fuera de la Alcaldía (con un porcentaje del 79%) por el simple hecho que dentro de la institución surgen distractores que perjudican el aprendizaje de cada colaborador.

Pregunta N°15

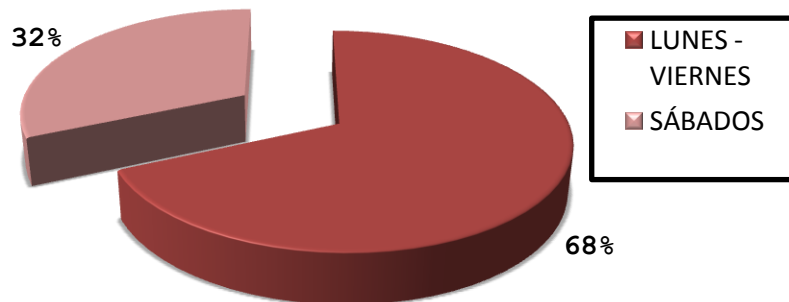
¿Qué días considera que son apropiados para recibir cursos de capacitación?

Objetivo: Identificar qué días son apropiados para que se brinden las capacitaciones a los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°21

DIAS DE CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LUNES - VIERNES	13	68%
SÁBADOS	6	32%
TOTAL	19	100%

GRAFICO 21



COMENTARIO

Según opinión de colaboradores de la Alcaldía manifiestan que realizar las capacitaciones los días de semana que están entre lunes y viernes es lo más adecuado (con un porcentaje del 68%), ya que sería más fácil planificarlo y estar seguros que todos los colaboradores puedan asistir.

Pregunta N°16

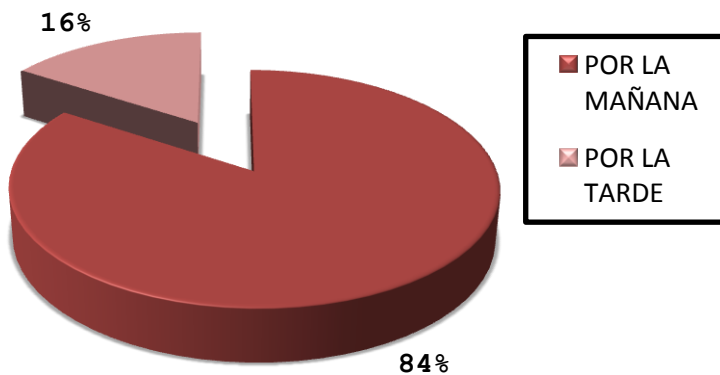
¿Qué horarios considera más adecuados para recibir los cursos de capacitación?

Objetivo: Conocer los horarios adecuados en el cual los empleados pueden recibir las capacitaciones.

CUADRO N°22

HORARIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR LA MAÑANA	16	84%
POR LA TARDE	3	16%
TOTAL	19	100%

GRAFICO 22



COMENTARIO

Con respecto al horario los colaboradores opinan que es adecuado que las capacitaciones se realicen por la mañana (con un porcentaje del 84%), por el simple hecho que si en la capacitación se presenta algún inconveniente por retraso, se tiene tiempo para poder compensarlo.

Pregunta N°17

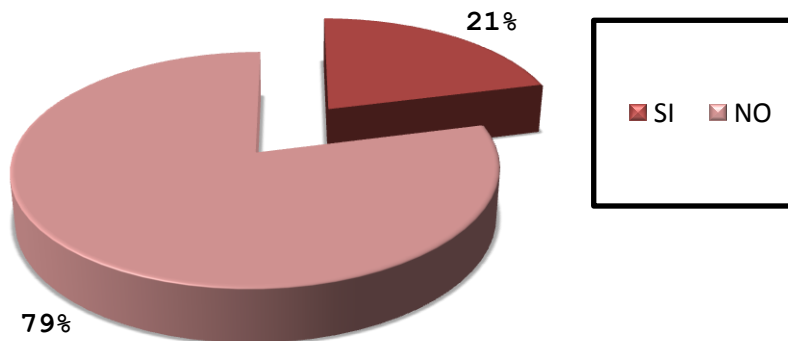
¿Se evalúan en la Alcaldía los resultados de los cursos capacitación que son impartidos?

Objetivo: Identificar si en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos se evalúan las capacitaciones impartidas.

CUADRO N°23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	21%
NO	15	79%
TOTAL	19	100%

GRAFICO 23



COMENTARIO

Cada colaborador en su mayoría manifiesta que las capacitaciones no son evaluadas (porcentaje del 79%), de tal manera no hay un parámetro en el cual se tenga como punto de partida para ver debilidades o fortalezas en cada capacitación que se imparte.

ANEXO 8 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA A USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO TEXACUANGOS.

Información General.

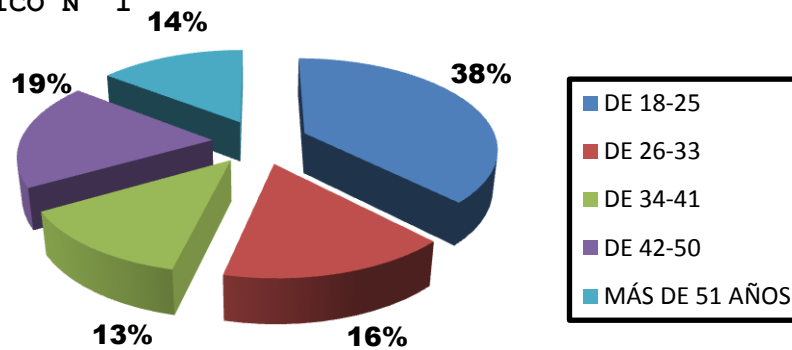
➤ **Edad.**

Objetivo: Conocer las edades de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°1

RANGO DE EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 18-25	26	38%
DE 26-33	11	16%
DE 34-41	9	13%
DE 42-50	13	19%
MÁS DE 51 AÑOS	10	14%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 1



COMENTARIO.

El 38% de los usuarios de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos se encuentra en un rango de edades de 18 a 25 años; mientras que un 19% se encuentra entre los 42 a 50 años; también con un 16% presenta edades de 26 a 33 años; además un 14% de los usuarios se encuentran en edades igual y superior a 50 años; finalmente con un 13% las edades de 34 a 41 años. Esto indica que más de la tercera parte de los usuarios son jóvenes y hacen uso de los servicios que brinda la alcaldía.

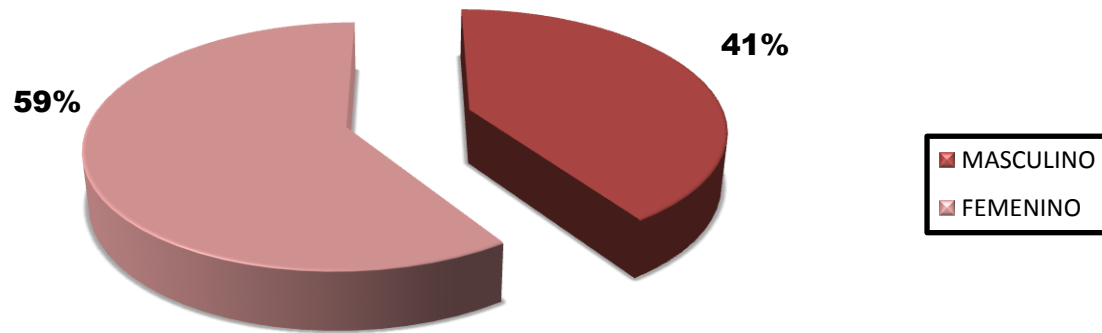
➤ **Sexo**

Objetivo: Conocer el porcentaje de mujeres y hombres que hacen uso de los servicios de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°2

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	28	41%
FEMENINO	41	59%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 2



COMENTARIO.

Del total de usuarios encuestados un 59% es representado por el sexo femenino, esto debido a que son las mujeres las que se encargan en realizar los trámites; mientras que un 41% es representado por el sexo masculino.

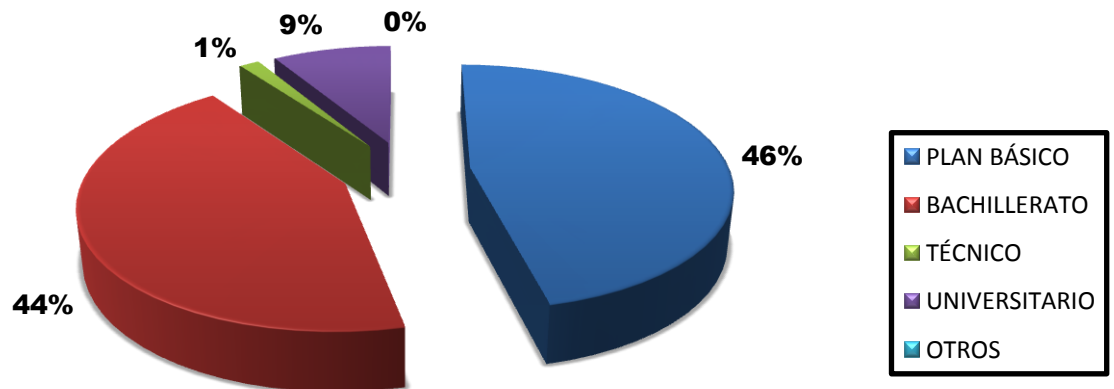
➤ **Nivel de estudios.**

Objetivo: Conocer el nivel de estudios de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 3

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLAN BÁSICO	32	46%
BACHILLERATO	30	44%
TÉCNICO	1	1%
UNIVERSITARIO	6	9%
OTROS	0	0%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 3



COMENTARIO.

Del total de los usuarios encuestados el 46% manifiesta tener estudios de plan básico, seguido por un 44% que tienen nivel de estudios de bachillerato, además con un 9% con estudios superiores, esto indica que la mayor parte de la población no alcanzan a cubrir un estudio académico superior; cabe mencionar que los tramites que ellos realizan no requieren un alto nivel de estudio.

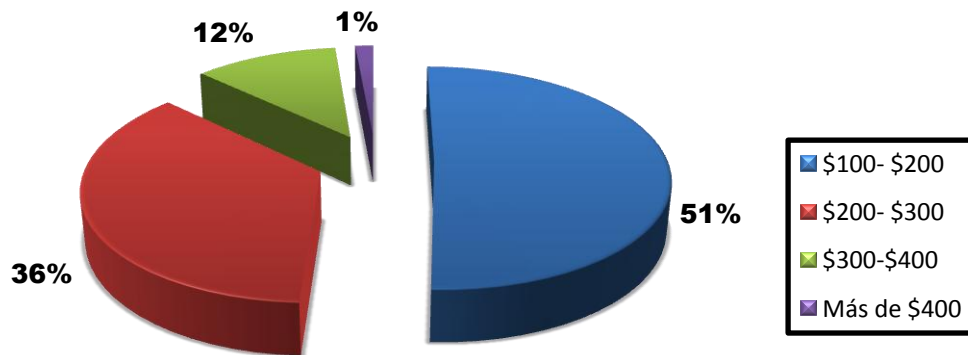
➤ **Nivel de Ingresos mensuales.**

Objetivo: Conocer los ingresos percibidos por los ciudadanos del Municipio de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 4

NIVEL DE INGRESOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$100- \$200	35	51%
\$200- \$300	25	36%
\$300-\$400	8	12%
Más de \$400	1	1%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 4



COMENTARIO.

Del total de los usuarios encuestados el 50% perciben ingresos de \$100-\$200 en gran medida influye sus niveles de estudio, el cual se les dificulta incorporarse a un empleo mejor remunerado, además el 36% perciben ingresos entre \$200-\$300. Se puede percibir que la mayoría de personas que demandan servicios de la Alcaldía son de escasos recursos.

Información específica.

Pregunta N°1

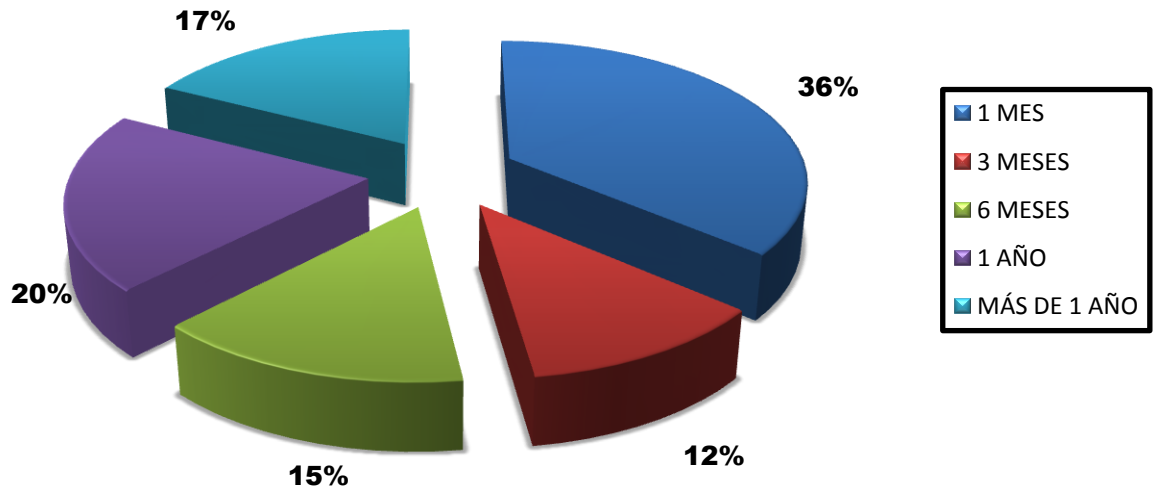
¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios de la alcaldía?

Objetivo: Investigar la frecuencia con la que cada usuario hace uso de los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 MES	25	36%
3 MESES	8	12%
6 MESES	10	15%
1 AÑO	14	20%
MÁS DE 1 AÑO	12	17%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 5



COMENTARIO.

De acuerdo a los datos obtenidos la frecuencia de mayor uso de la Alcaldía de Santiago Texacuangos es de un mes representado por un 36%; también un 20% manifestó hacer uso de los servicios al año, esto indica que los usuarios encuestados realizan visitas periódicamente y estos se convierten en una fuente acertada sobre el servicio que brindan los empleados.

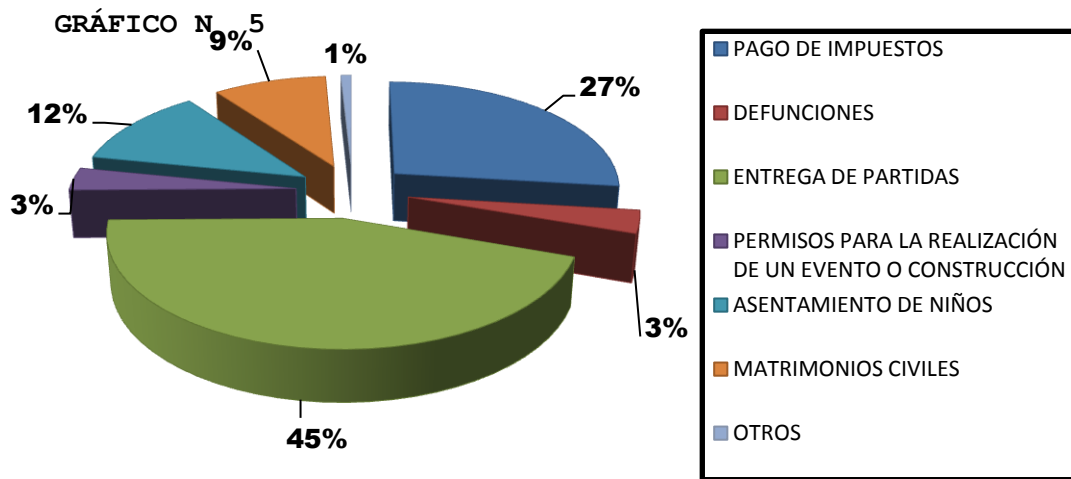
Pregunta N° 2

¿Indique cuál o cuáles de estos trámites ha realizado en la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

Objetivo: Identificar la frecuencia con la que se realiza cada trámite o servicio que brinda la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PAGO DE IMPUESTOS	32	27%
DEFUNCIONES	4	3%
ENTREGA DE PARTIDAS	53	45%
PERMISOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN EVENTO O CONSTRUCCIÓN	4	3%
ASENTAMIENTO DE NIÑOS	14	12%
MATRIMONIOS CIVILES	11	9%
OTROS	1	1%
TOTAL	119	100%



COMENTARIO.

En la alcaldía las partidas de nacimientos son las que se tramitan con más frecuencia siendo determinado porque del total de la población encuestada un 45% manifestó lo anterior, mientras que un 27% tramita asentamientos de niños.

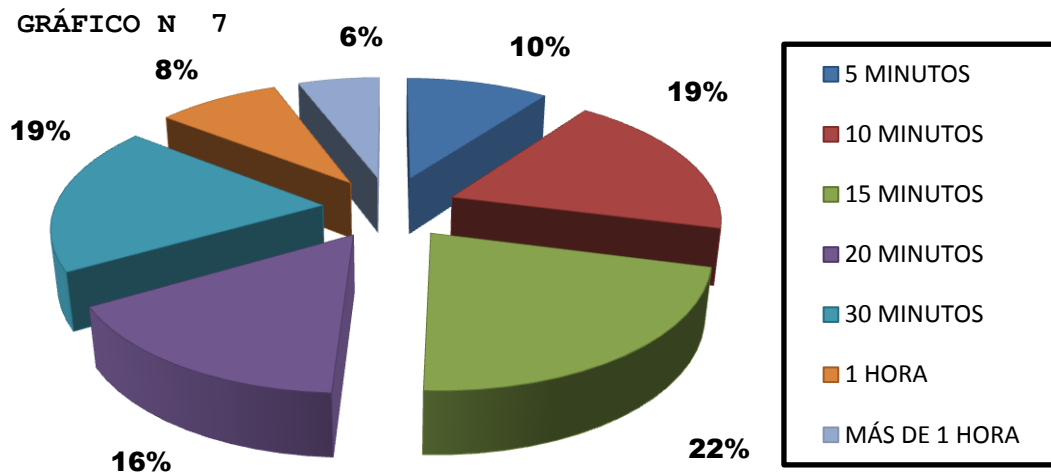
Pregunta N° 3

¿Qué tiempo tardo el proceso del trámite que usted realizó?

Objetivo: Medir el tiempo promedio que les toma a los usuarios realizar los trámites en la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5 MINUTOS	7	10%
10 MINUTOS	13	19%
15 MINUTOS	15	22%
20 MINUTOS	11	16%
30 MINUTOS	13	19%
1 HORA	6	8%
MÁS DE 1 HORA	4	6%
	69	100%



COMENTARIO.

Los resultados de la investigación determinaron que un 22% de los usuarios tardan en tiempo de espera 15 minutos hasta recibir resultados del trámite requerido, esto debido a que la mayor parte tramita partidas de nacimiento; sin embargo con un 19% están los que tardan 10 minutos y 30 minutos.

Pregunta N° 4

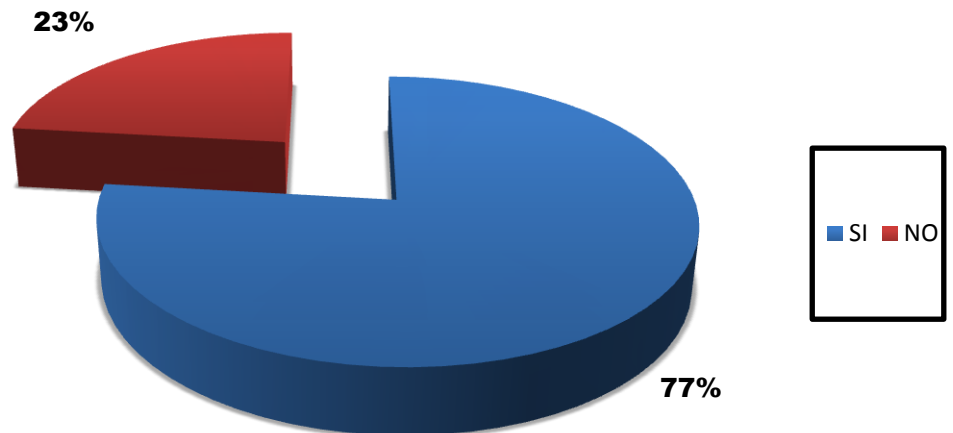
¿Considera que el tiempo de espera para que se efectúe el trámite es el indicado?

Objetivo: Conocer si el tiempo que tardó el usuario en realizar su trámite fue el que él estimó necesario.

CUADRO N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	77%
NO	16	23%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 8



COMENTARIO.

Del total de los encuestados un 77% manifestó que el tiempo de espera que tardó al realizar el trámite fue el indicado, puesto que opinan que la atención es rápida y oportuna; mientras que un 23% manifiestan que no estar de acuerdo con el tiempo esperado.

Pregunta N° 5

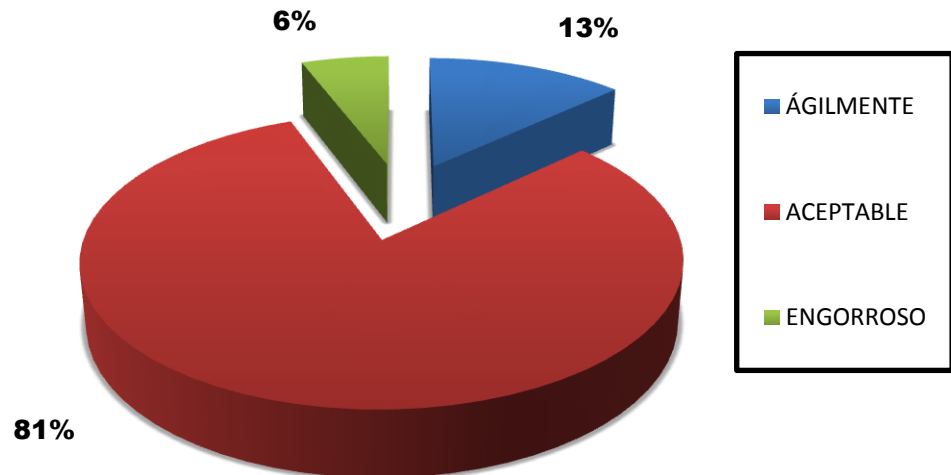
¿Cómo considera el proceso del trámite solicitado al ser ejecutado por el personal de la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

Objetivo: Conocer cómo evalúan los usuarios el proceso de ejecución de los trámites que brinda el personal de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÁGILMENTE	9	13%
ACEPTABLE	56	81%
ENGORROSO	4	6%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 9



COMENTARIO.

De acuerdo a los datos recolectados un 81% manifestó que es aceptable la ejecución con lo que los empleados hacen los trámites; mientras que un 13% manifestó que los procesos son ejecutados ágilmente por parte de los empleados, además un 6% opino que los procesos son tardados es decir engorrosos.

Pregunta N° 6

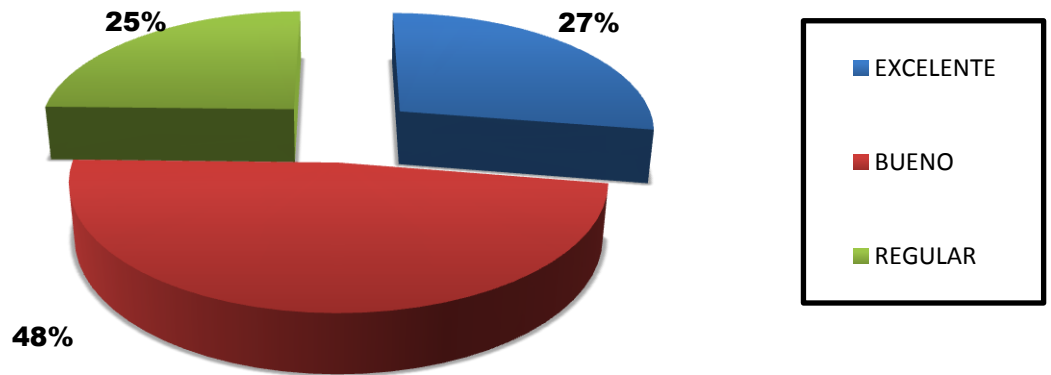
¿Cómo considera la atención al cliente brindada por el personal de la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

Objetivo: Saber cómo los usuarios evalúan la atención recibida por el personal de Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos al solicitar un trámite.

CUADRO N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	19	27%
BUENO	33	48%
REGULAR	17	25%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 10



COMENTARIO.

Del total de los encuestados el 48% opino que la atención que ha recibido al hacer un trámite en la alcaldía es buena; mientras que un 27% manifestó que la tención fue excelente y un pequeño porcentaje dijo que fue regular.

Pregunta N°7

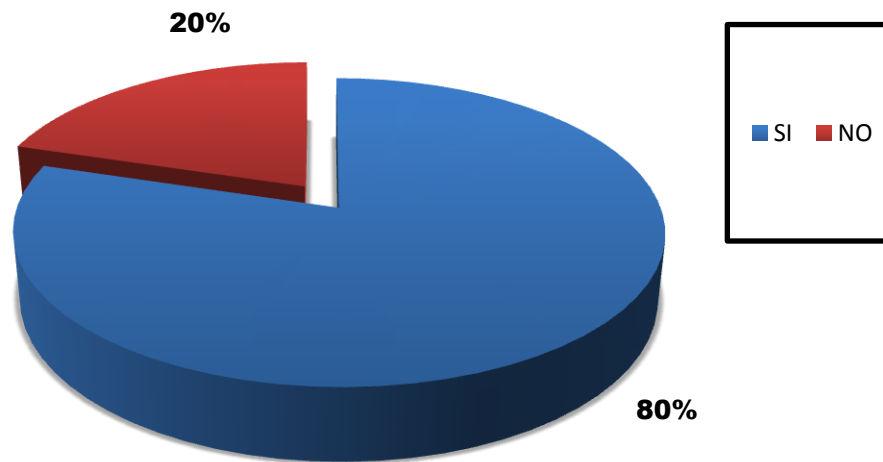
¿Considera usted que el servicio brindado por los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos es de calidad?

Objetivo: Conocer si los usuarios opinan que el servicio que les brinda la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos es de calidad.

CUADRO N°11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	55	80%
NO	14	20%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 11



COMENTARIO.

Según los datos recolectados en la investigación los usuarios consideran recibir un servicio de calidad de parte de los empleados de la alcaldía, puesto que un 80% opino que si es de calidad el servicio, mientras que solo un 20% opino que no es de calidad el servicio.

Pregunta N° 8

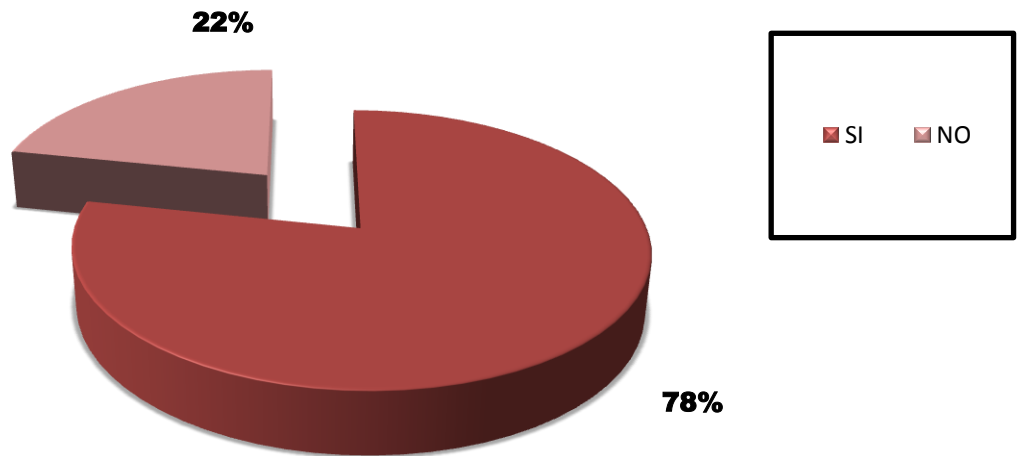
¿Cree usted que la Alcaldía le brinda la información clara y exacta que satisfaga sus inquietudes?

Objetivo: Saber si las inquietudes de los usuarios son atendidas por parte de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos de forma clara, exacta y satisfactoria.

CUADRO N°12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	78%
NO	15	22%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 12



COMENTARIO.

Del total de los encuestados un 78% considera que la alcaldía le brinda información clara y exacta al realizar un trámite; mientras que un 22% opina que no se le clara las inquietudes respecto al trámite realizado.

Pregunta N°9

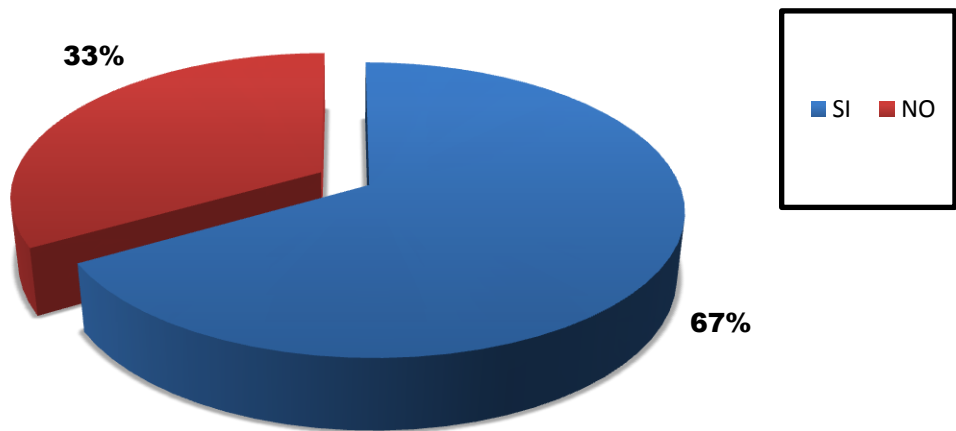
¿Considera que el personal de la alcaldía utiliza adecuadamente el tiempo para atender oportunamente a todos los usuarios que solicitan sus servicios?

Objetivo: Conocer si el personal de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos administra adecuadamente el tiempo para atender a todos los usuarios.

CUADRO N°13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	67%
NO	23	33%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 13



COMENTARIO.

Un 67% de los usuarios opinan que el personal de la alcaldía utiliza adecuadamente el tiempo para atender de manera oportuna a los usuarios que solicitan servicios; por el contrario un 33% manifestó que no tienden oportunamente, es decir, no administran bien el tiempo en atender al usuario.

Pregunta N°10

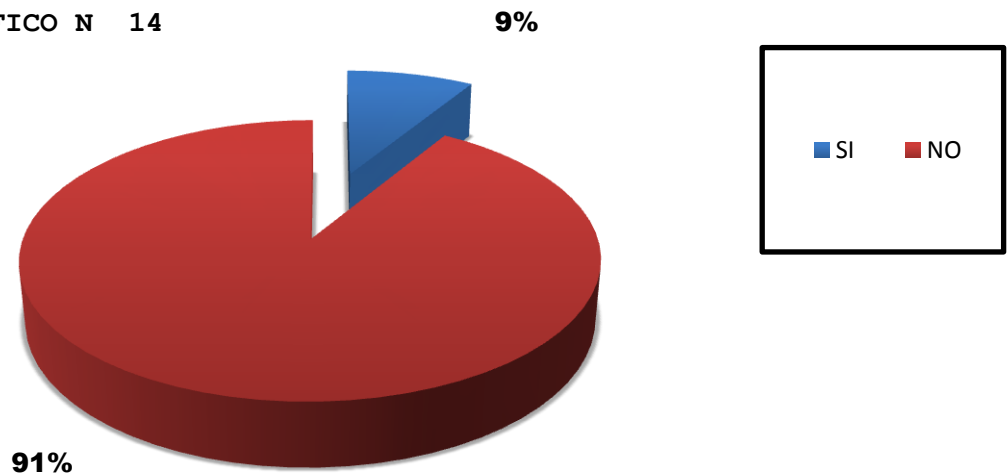
¿En alguna ocasión ha sufrido algún trato inadecuado por parte del personal de la alcaldía?

Objetivo: Determinar si los usuarios han sufrido algún trato inadecuado por parte del personal de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	9%
NO	63	91%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 14



COMENTARIO.

De acuerdo con los datos obtenidos se determina que un 91% de los usuarios opina no haber recibido un mal trato; mientras que un 9% en alguna ocasión ha recibido un trato inadecuado cuando le atendieron.

Pregunta N°11

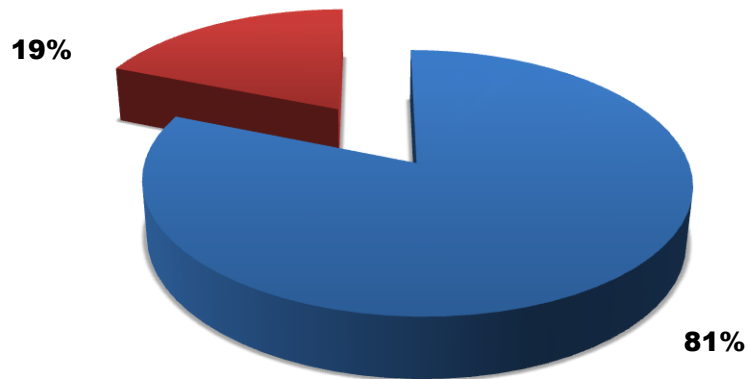
¿Considera que los empleados requieren ser capacitados para aumentar las competencias laborales (habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes) y así agilizar los trámites requeridos por los usuarios?

Objetivo: Saber si los usuarios creen necesario que los empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos deben ser capacitados para aumentar sus competencias laborales, con el fin de agilizar su servicio.

CUADRO N°15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	81%
NO	13	19%
TOTAL	69	100%

GRÁFICO N 15



COMENTARIO.

Según los datos obtenidos en la investigación, el personal de la alcaldía necesitan capacitarse en competencias laborales, puesto que un 81% opinaron que sí; por el contrario un 19% opinaron que no requieren capacitarse.

Pregunta N°12

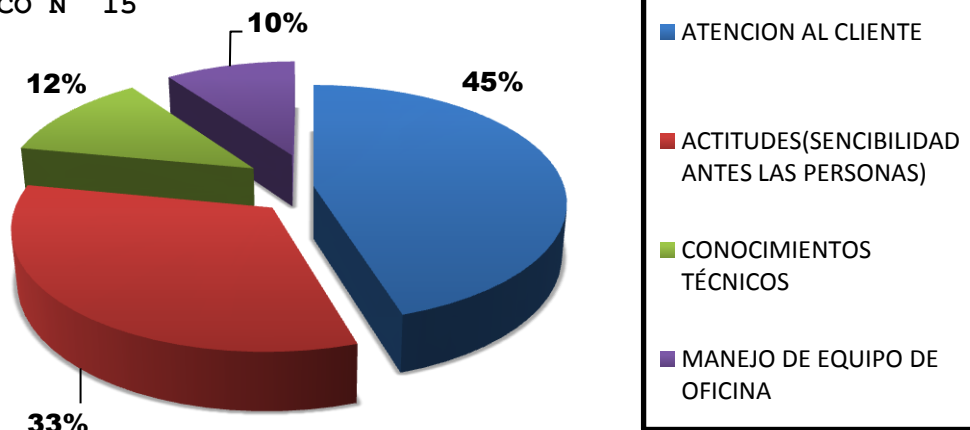
¿En cuál o cuáles de los siguientes aspectos considera usted que se requiere se mejore por parte de los empleados de la Alcaldía de Santiago Texacuangos?

Objetivo: Determinar las competencias laborales que deben ser mejoradas por parte del personal de la Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.

CUADRO N°16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCION AL CLIENTE	41	45%
ACTITUDES (SENCIBILIDAD ANTES LAS PERSONAS)	30	33%
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	11	12%
MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA	9	10%
TOTAL	91	100%

GRÁFICO N 15



COMENTARIO.

Los usuarios opinaron que en la atención al cliente debe capacitarse al personal con un 45%; también un 33% de los usuarios opinan que son las actitudes las cuales deben fortalecerse en los empleados; además un 12% manifestó que deben capacitarse en conocimientos técnicos y finalmente un 10% opino que es en el manejo de equipo de oficina que requieren capacitarse.