

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



**PLAN DE CAPACITACIÓN CONTÍNUA DE MOTIVACIÓN PERSONAL, PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

GODOY ZEPEDA GRISELDA DE JESÚS

MIRA DE PAZ ARÍSTIDES ALEXANDER

SÁNCHEZ DE MIRA PATRICIA CAROLINA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MARZO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: (Interino). Lic. José Luís Argueta Antillón.

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciada Marseilles Aquino Arias.

Licenciado David Mauricio Lima Jaco.

Licenciado Vitelio Henríquez Menjívar (Docente Asesor)

MARZO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios de quien he recibido la Bendición de culminar con éxito mi carrera Universitaria, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y mucha felicidad. Agradezco de manera muy especial a mis padres quienes son mi mayor Bendición y a lo largo de mi vida han estado a mi lado apoyando e instruyendo como persona, fortaleciendo mi carácter y convicciones; así también agradecer a mis hermanos/as, sobrinos/as por apoyarme incondicionalmente y junto a mis padres llenar de alegría mi vida.

Agradecer a todos los amigos que siempre estuvieron a mi lado brindándome esa motivación y confianza, a los compañeros del trabajo de graduación por ser un buen equipo y a los docentes por las orientaciones y apoyo durante este proceso.

Griselda de Jesús Godoy Zepeda

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje pero sobre todo felicidad

Le doy gracias a mis padres y mi hermano por apoyarme en todo momento por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación por ser un excelente ejemplo a seguir.

A mi amado esposo Alexander Mira por ser parte importante en mi vida por impulsarme y apoyarme en las buenas y malas sobre todo por su paciencia y amor incondicional. A mi princesa Valentina el motor de mi vida.

Patricia Carolina Sánchez De Mira

Dedicado a la mujer que más me ha amado, JUANA BRAULIA DE PAZ, mi madre, que partió al cielo el 20 de noviembre del 2015, sin verme cumplir uno de sus deseos más queridos de su corazón, mi graduación. Madre finalmente lo logré.

Arístides Alexander Mira de Paz

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.	1
A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	1
B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	2
1. ANTECEDENTES	2
2. MISIÓN	4
3. VISIÓN	4
4. FINALIDAD DE LA FACULTAD	5
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	6
C. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN	7
1. DEFINICIONES.....	7
2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	8
3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	9
4. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	9
5. EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	10
6. REQUISITOS DETERMINANTES PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LAS CAPACITACIONES.	13
7. TIPOS DE CAPACITACIÓN.	13
8. MODALIDADES DE CAPACITACIÓN.....	15
9. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP).....	16
D. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	18
1. DEFINICIONES.....	18
2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	19
3. OBJETIVOS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.....	19
4. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN	19
5. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	21
6. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	23
7. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	28
E. MOTIVACIÓN	30
1. DEFINICIONES.....	30
2. MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN	31
3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN	32
4. EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN.....	32
5. TEORÍAS MOTIVACIONALES	34
F. DESEMPEÑO LABORAL	43
1. DEFINICIONES.....	43
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.	45
A. INTRODUCCIÓN.....	45
B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	45
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
D. TIPO DE INVESTIGACIÓN	46

E.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
F.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
G.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
H.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	49
I.	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	52
J.	RESPUESTAS OBTENIDAS A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS	87
K.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS Y A LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	92
1.	ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS	92
2.	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	98
L.	DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	101
1.	IMPORTANCIA	101
2.	BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	101
3.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL SEGÚN EL DIAGNÓSTICO	102
M.	DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	104
N.	ALCANCES Y LIMITANTES.....	106
O.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN CONTÍNUA DE MOTIVACIÓN PERSONAL, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.....111

A.	INTRODUCCIÓN.....	111
B.	OBJETIVOS.....	112
C.	JUSTIFICACIÓN	113
D.	ALCANCE	113
E.	BENEFICIOS	115
F.	POLÍTICAS Y NORMAS	115
G.	METODOLOGÍA DE DESARROLLO	117
H.	RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN	118
I.	PLAN DE CAPACITACIÓN	120
J.	SISTEMA DE EVALUACIÓN	122
K.	CRONOGRAMA.....	123
L.	PRESUPUESTO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	124
G.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

ANEXOS

ANEXO N° 1 Mapa de Ubicación de la Universidad de El Salvador, Sede Central

ANEXO N° 2 Procedimiento y documentación requerida para solicitar apoyo a INSAFORP

ANEXO N° 3 Guía de Entrevista

ANEXO N° 4 Cuestionario de Encuesta

ANEXO N° 5 Lista de Cotejo

ANEXO N° 6 Formato de Evaluación del Plan

ANEXO N° 7 Cotización Empresa Sistemas Culturales y Educativos S.A de C.V

RESUMEN

La Universidad de El Salvador es la entidad de educación superior más importante de nuestro país, siendo un referente a nivel internacional y cuenta con doce Facultades dentro de ellas se encuentra la Facultad de Ciencias y Humanidades, que tiene como propósito la formación de personas capaces de desenvolverse en las áreas científicas, técnicas, artísticas y culturales; es por ello que se vé la necesidad de contar con un equipo humano que realice labores administrativas encaminadas a lograr dicho propósito y se hace importante que existan empleados motivados en cada uno de sus puestos de trabajo, para que se traduzcan en beneficios tanto personales como institucionales.

El capital humano es el recurso clave en las instituciones para cumplir los objetivos organizacionales y llevarlas hacia mayores niveles de competitividad; por lo que contar con empleados capacitados que posean los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el eficiente desempeño en su puesto de trabajo se vuelve un punto estratégico. Es así, como resulta imprescindible buscar mecanismos para detectar necesidades reales de capacitación y plasmar las respectivas acciones que contribuirán a satisfacerlas.

El objetivo principal de la investigación es realizar una propuesta de un Plan de Capacitación continua de Motivación Personal, que satisfaga necesidades reales identificadas a través del diagnóstico. Por tal motivo, nace la idea de diseñar el: **PLAN DE CAPACITACIÓN CONTÍNUA DE MOTIVACIÓN PERSONAL, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.**

Es importante mencionar que el plan de capacitación fue diseñado considerando temas que de acuerdo al diagnóstico están orientados a mantener y a incrementar positivamente la motivación en el personal, además que permita cambiar el estado de ánimo de las personas que se encuentran desmotivadas.

Se utilizó el método científico y como métodos auxiliares se utilizaron los métodos analítico, deductivo y sintético, y como técnicas la encuesta, la entrevista y la observación.

Para recopilar la información se elaboró un cuestionario dirigido a los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades. La información recopilada se utilizó para determinar la situación actual sobre las necesidades de capacitación que impactan en la motivación personal.

Dentro de los resultados relevantes de la investigación se puede mencionar, que la Facultad de Ciencias y Humanidades no cuenta con un plan de capacitación continua de motivación personal que vaya encaminado a mejorar el desempeño de sus empleados administrativos.

En conformidad a lo anterior, se recomienda a la Facultad de Ciencias y Humanidades revisar e implementar el plan de capacitación continua de motivación personal; elaborado a partir de necesidades reales de capacitación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de un Plan de capacitación continua de motivación personal, para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central; con el objetivo de fortalecer en los participantes su motivación personal y colectiva, que contribuya de esta manera a incrementar su rendimiento laboral, en conformidad al diagnóstico de necesidades de capacitación.

La investigación está dividida en tres capítulos, de la siguiente manera:

El capítulo I contiene toda la base teórica necesaria para el desarrollo de la investigación, se abordan aspectos como las Generalidades de la Universidad de El Salvador y de la Facultad de Ciencias y Humanidades.

En el Capítulo II se presenta la investigación de campo realizada; objetivos, método, técnicas e instrumentos utilizados, universo y muestra del sujeto de estudio, tabulación e interpretación de los datos recolectados y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se describe el plan propuesto detallando: sus objetivos, justificación, alcance, beneficios, políticas, normas, metodología de desarrollo, recursos necesarios para su ejecución, plan de capacitación integrado por siete cursos con sus respectivos temas de capacitación y su sistema de evaluación.

Al finalizar este capítulo, se detalla el programa anual de capacitación y el presupuesto de costos para su implementación.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

En este capítulo, se mencionan las generalidades de la Universidad de El Salvador y de la Facultad de Ciencias y Humanidades Sede Central, en donde se detallan los antecedentes de dicha Facultad, su estructura organizativa, sus principales funciones, y otros aspectos que son de vital importancia para la presente investigación.

Además, se describe el marco teórico relacionado con el tema de la motivación, capacitación y plan de capacitación, en donde se detalla cada uno de ellos.

A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. ¹

La Universidad de El Salvador se encuentra ubicada en Final Avenida Héroes y Mártires del 30 de Julio, Ciudad Universitaria, San Salvador El Salvador. C.A., (Ver anexo N° 1) y fue fundada el 16 de febrero de 1841 por decreto de la asamblea constituyente, a iniciativa del Presidente de la República, Juan Nepomuceno Fernández Lindo y del presbítero Crisanto Salazar, con el objetivo de proporcionar un centro de estudios superiores para la juventud salvadoreña. La labor académica dio inicio hasta el 11 de agosto de 1843.

¹ <https://www.ues.edu.sv>

La Universidad cuenta con doce Facultades; nueve en San Salvador y tres Facultades Multidisciplinarias ubicadas en San Miguel, San Vicente y Santa Ana. Cada una de estas desarrolla diferentes proyectos académicos.

MARCO LEGAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

La Universidad de El Salvador, su naturaleza jurídica la define como una corporación de derecho público, creada para prestar servicios de educación superior, es la única Universidad pública existente en el país, y su existencia está enmarcada en la Constitución de la República de El Salvador, la cual la define de la siguiente manera:

“La Constitución de la República de El Salvador establece en su artículo 61 que la Universidad de El Salvador (UES) y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico”.

Aparte de este precepto constitucional, está regida legalmente por la Ley de Educación Superior y por la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

1. ANTECEDENTES²

La Facultad de Ciencias y Humanidades fue constituida el 13 de octubre de 1948 con el nombre de Facultad de Humanidades, por acuerdo del Consejo Superior Universitario (CSU) durante el rectorado del Dr. Carlos Llerena; su primer decano fue el Dr. Julio Enrique Ávila. En su desarrollo refleja un

² Revista HUMANIDADES, número monográfico conmemorativo del 50 aniversario de fundación, octubre de 1998.

Licenciado Romeo Alfredo Merino Velásquez, Administrador financiero de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central

constante proceso de adecuación indispensable en toda unidad académica-científica que tiene como propósito la formación de personas capaces de desenvolverse en las áreas científicas, técnicas, artísticas y culturales.

La Facultad de Humanidades se convirtió en Facultad de Ciencias y Humanidades por acuerdo del Consejo Superior Universitario (CSU) de fecha 01 de marzo de 1969.

Desde 1993 la Facultad de Ciencias y Humanidades ha venido realizando esfuerzos en función de la calidad académica, de su planta docente y que ello impacte en el sector estudiantil, su planta docente se formó en maestrías y doctorados que la universidad de El Salvador ofreció en convenio con universidades extranjeras.

En el año de 1998, la Universidad de El Salvador firmó un convenio con el Ministerio de Educación (MINED), el cual permitió la incorporación de la carrera de Trabajo Social a la Facultad de Ciencias y Humanidades, carrera que en el año 2000 se convirtió en Licenciatura en Trabajo Social; ese mismo año se creó la Licenciatura en Historia, durante el rectorado de la Dra. María Isabel Rodríguez.

El 13 de enero y 13 de febrero de 2001, dos terremotos dañaron drásticamente la infraestructura de los edificios de la Facultad de Ciencias y Humanidades al grado que fueron declarados inhabitables, pero los edificios fueron reconstruidos un año después.

Más adelante, en el año 2005 se crea la Licenciatura en Antropología Sociocultural, la cual queda adscrita a la Escuela de Ciencias Sociales, todo ello ha contribuido a que la Facultad de Ciencias y Humanidades se constituya en una mega Facultad, prueba de ello es que para el año 2015 administra 5

maestrías, 13 licenciaturas, 4 profesorados, 1 Técnico en Bibliotecología y diversos cursos libres de idiomas extranjeros.

La demanda de las carreras humanísticas ha ido en aumento, tanto así que en el ciclo I/2015 cuenta con 204 profesores, 144 trabajadores administrativos y su población estudiantil llegó a 8170 estudiantes.

La historia de la Facultad de Ciencias y Humanidades es tan rica en contenido y su aporte a la sociedad salvadoreña es incalculable ya que cada año entrega excelentes profesionales de las diferentes especialidades que oferta.

2. MISIÓN³

Formar líderes profesionales en las ciencias del hombre y de la mujer, con una concepción crítica y propositiva; capaces de contribuir al proceso de desarrollo social, educativo, cultural, científico, tecnológico y de aportar a la solución de los problemas sociopolíticos del país, desde una perspectiva humanista.

3. VISIÓN⁴

La Facultad de Ciencias y Humanidades será una institución moderna, eficiente y con calidad académica; referente en el país en el proceso de enseñanza, aprendizaje y de la investigación científica; formadora de líderes profesionales eficientes y proactivos que contribuirán a la solución de los problemas sociales de la sociedad salvadoreña e incidirá en el desarrollo de la región centroamericana.

³ Ibid

⁴ Ibid

4. FINALIDAD DE LA FACULTAD⁵

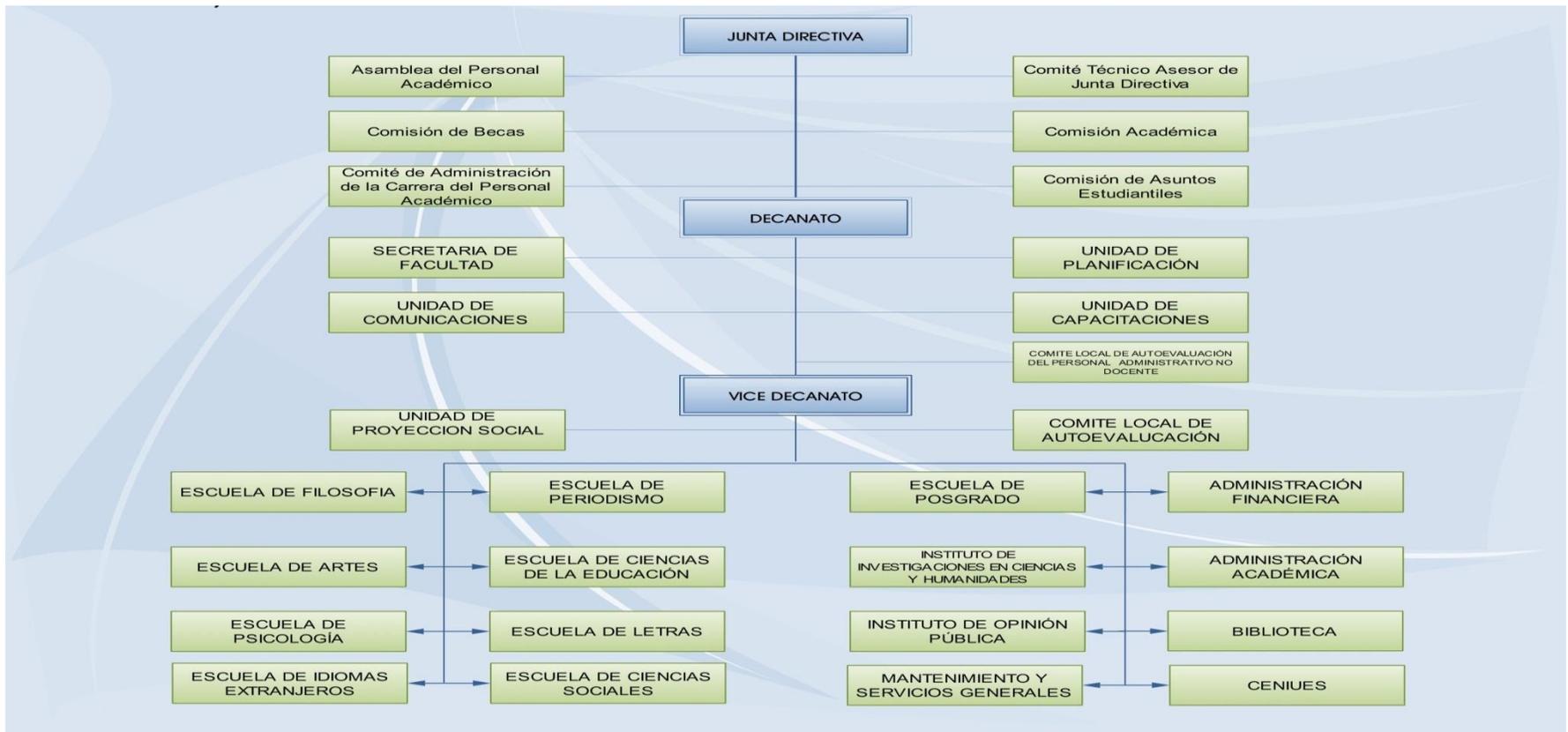
- a) Destacar, acrecentar y transmitir con sentido crítico y creativo la cultura nacional y mundial.
- b) Rescatar y revalorar las minorías del país e integrarlas a la cultura nacional y mundial dentro de un proyecto intercultural.
- c) Promover la investigación en las Ciencias Sociales y Humanísticas adecuándola a las necesidades de nuestra Facultad, la Universidad y el país.
- d) Formar profesionales en las ciencias sociales y Humanísticas del más alto nivel y de acuerdo a las necesidades prioritarias de la República.

⁵ Ibid

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ⁶

La estructura organizativa es la que constituye el marco de actuación y la división sistemática y ordenada de las unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

A continuación, se presenta la estructura organizativa actual de la Facultad de Ciencias y Humanidades, Sede Central.



⁶Revista HUMANIDADES, número monográfico conmemorativo del 50 aniversario de fundación, octubre de 1998.

C. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN

1. DEFINICIONES

Hay diversas definiciones sobre la capacitación, entre algunas de ellas se pueden mencionar:

“Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral”⁷.

“Es el proceso productivo, aplicado de manera sistemática y organizada a través de la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos”⁸.

“Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”⁹.

Por lo tanto, la capacitación es simplemente un proceso sistematizado, en el cual los empleados nuevos o existentes de una organización, desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para favorecer así al logro de los objetivos de las organizaciones y el beneficio del personal.

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

⁷ Wenter, William B.Jr, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México

⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos.Colombia: 5ta Ed. Mc Graw Hill

⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos.Colombia: 5ta Ed. Mc Graw Hill

2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Productividad: ayuda al colaborador a aumentar su nivel de rendimiento (Productividad)

Calidad: la capacitación no solo mejora la productividad, sino que mejora la calidad, existiendo menos probabilidades de cometer errores

Planeación de recursos humanos: esta puede ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal

Moral: todo el clima y el ambiente de la empresa se mejoran cuando hay programas de instrucción adecuados

Compensación Indirecta: muchos trabajadores, especialmente administradores, consideran las oportunidades educativas como parte de las remuneraciones totales del empleado

Salud y seguridad: la salud física y mental de un empleado, suele estar relacionada directamente con la capacitación. Una capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables

Prevención de la obsolescencia: la capacitación continua del empleado es necesaria para mantenerlo al corriente de los avances o adelantos, en su respectivo campo de trabajo. Es decir, actualizado en cuanto a los conocimientos y habilidades que van surgiendo en los nuevos tiempos.

3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN¹⁰

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

4. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es un medio eficaz para lograr el desarrollo de las empresas, su importancia radica principalmente en los múltiples beneficios que genera:

1. Beneficios para la organización
 - a) Conduce a rentabilidad más alta y actitudes positivas
 - b) Crea una mejor imagen
 - c) Mejora la relación con los jefes
 - d) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
 - e) Incrementa la calidad y productividad en el trabajo
 - f) Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
 - g) Facilita la supervisión del personal
 - h) Contribuye a la reducción de costos de operación
 - i) Contribuye a la reducción de movimiento de personal

2. Beneficios para el individuo que repercuten en la organización
 - a) Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto

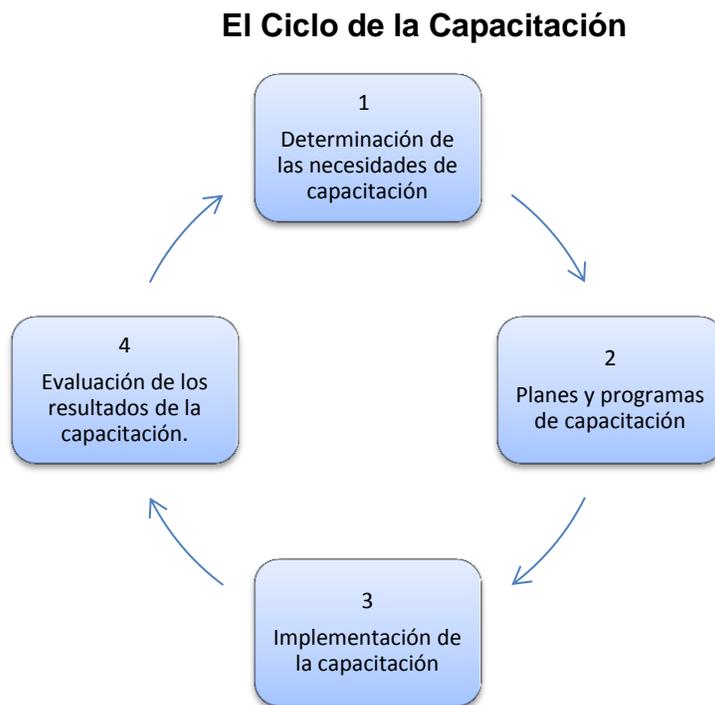
¹⁰ Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) "Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

- b) Permite el logro de metas individuales
- c) Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- d) Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos

5. EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje, es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.



a) Determinación de las necesidades de capacitación (diagnóstico)

Se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional
- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

b) Planes y programa de capacitación para atender las necesidades

Se refiere a la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

Planeación de la capacitación¹¹

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión
2. Definición clara del objetivo de la capacitación
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas
4. Determinación del contenido de la capacitación
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como: tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales entre otros.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Colombia: 5ta Ed. Mc Graw Hill

7. Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas
 - Número de personas.
 - Tiempo disponible
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
 - Características personales de conducta
8. Lugar donde se efectuará la capacitación
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación
10. Cálculo de la relación costo beneficio del programa
11. Tecnología educativa de la capacitación

El uso de tecnología permite optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor consumo de esfuerzo, tiempo y dinero.

c) Implementación y realización del programa de la capacitación

La implementación o la realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y aprendiz.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización
- La calidad del material de capacitación presentado
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa
- La calidad y preparación de los instructores
- La calidad de los aprendices

d) Evaluación de los resultados

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de suficiencia, la cual debe de considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

6. REQUISITOS DETERMINANTES PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LAS CAPACITACIONES¹².

Para la capacitación de una persona se debe tomar en cuenta una serie de condiciones o requisitos que son determinantes para el éxito de esta. Entre estos están:

- a) Estar consideradas dentro de las políticas o normas de la empresa.
- b) Ser planificada (no de manera improvisada).
- c) Ser continua (no esporádica).
- d) Partir de un diagnóstico de necesidades (no capacitar al personal de manera subjetiva).
- e) Disponer de recursos para desarrollarla.
- f) Debe ser evaluada (Seguimiento a los resultados obtenidos).
- g) Debe ser participativa e involucrar a todo el personal.

7. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

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

- **Capacitación Inductiva:**

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

¹² Serrano, Alexis.(2007). *Administración de Personas*. El Salvador: 1ª Ed.

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

- **Capacitación Preventiva:**

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

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

- **Capacitación Correctiva:**

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

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

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

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la

situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8. MODALIDADES DE CAPACITACIÓN.

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

- **Formación**

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

- **Actualización**

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

- **Especialización**

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

- **Perfeccionamiento**

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

- **Complementación**

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

9. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)

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

OBJETO DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACION PROFESIONAL

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

OBJETIVO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

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

MODALIDADES DE LOS PROGRAMAS.

1. Curso Abierto

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

2. Curso Cerrado

Se refiere a toda actividad de capacitación solicitada por las empresas, orientada a resolver problemas específicos detectados a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que llevan a fortalecer la productividad y competitividad de las empresas. Son las capacitaciones denominadas "a la medida de las necesidades de las empresas".

Todos los cursos tienen una duración mínima de 8 horas y pueden participar en ellas trabajadores de los diferentes niveles organizacionales, cotizantes al Sistema de Formación Profesional. Además, cada grupo puede estar compuesto con un mínimo de 15 y un máximo de 30 participantes y los porcentajes de apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), son de acuerdo al nivel al que pertenece el empleado:

Tabla N° 1 Detalle de Coberturas por Nivel Jerárquico

Nivel	% de Apoyo
Nivel Operativo	85%
Nivel Mandos Medios	75%
Nivel Jefaturas	70%
Todos los Niveles	80%

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

el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) proporciona un 80% de apoyo por el programa completo de capacitaciones, que cubre a todos los niveles y causa mayor impacto en el desarrollo de la fuerza laboral.

Para optar a cualquier modalidad, es necesario completar documentación y procedimiento correspondiente (Ver anexo N° 2).

D. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. DEFINICIONES

Antes de definir un plan de capacitación es necesario comprender lo que es un plan.

1.1. PLAN:

“Curso de acción detallado que es utilizado para resolver un problema”.¹³

También puede conceptualizarse como la serie detallada de las cosas que se van a realizar para desarrollar una actividad y de cómo hacerlas. Es decir, que el plan es una guía a seguir de cómo se realizarán las actividades y la forma en la que se llevarán a cabo.

Ahora bien, después de definir y explicar lo que es un plan se procede a determinar la definición de un plan de capacitación, así:

1.2. PLAN DE CAPACITACIÓN:

Es la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructurada de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Por consiguiente, el plan de capacitación constituye un factor de éxito de gran importancia, pues detalla las principales necesidades y prioridades de capacitación del personal de una empresa o institución.

¹³ Diccionario Enciclopédico, Océano Uno Color, Edición del Milenio.

2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación es de vital importancia para todas las organizaciones en general, considerando que las capacitaciones que se brinden deben de ser debidamente planificadas, para evitar improvisaciones y además optimizar recursos disponibles. Por lo cual, se hace imprescindible y sumamente importante para la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central, planificar y elaborar un plan de capacitación.

Por otra parte, el desarrollo de un plan de capacitación de motivación contribuye al logro de los objetivos propuestos por la institución.

3. OBJETIVOS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

- a)** Optimizar recursos financieros, con la planificación del desarrollo de las capacitaciones.
- b)** Identificar cuáles son las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores, como un punto de inflexión de elaboración del plan.
- c)** Brindar una herramienta técnica, necesaria y oportuna para contribuir al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos del personal.
- d)** Determinar acciones de capacitación que se ejecuten de manera sistematizada con relación a las necesidades de capacitación.

4. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN¹⁴

Todo plan de capacitación debe reunir ciertas características fundamentales con el fin de que estos proporcionen los resultados esperados.

¹⁴ Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) "Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

Estas se detallan a continuación:

- a) **Integral:** el plan de capacitación es un medio que sirve para encausar al personal hacia una autentica integración en la empresa. Esto es posible si la capacitación que se imparte contiene todas las áreas necesarias que logren un conocimiento técnico especializado, ya que así el personal tendrá los instrumentos para desempeñar efectivamente sus actividades laborales.

- b) **Realista:** el plan de capacitación debe orientarse a la solución de problemas detectados en el diagnóstico de necesidades donde deben ser priorizados, además debe tener un criterio racional, ya que no tendrá sentido que una empresa establezca un plan de capacitación sin tener una base real.

- c) **Sistémico y formal:** está basado en necesidades reales de una empresa, orientado hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, por consiguiente es una estructura formal y no de prueba y error. Por tanto, los planes de capacitación que se establezcan deben tener una causa real; su diseño e implementación debe efectuarse tomando un ordenamiento lógico y técnico, además debe considerar las normas que regirán su funcionamiento y las políticas que permitan alcanzar los objetivos que se formulen.

- d) **Flexible y dinámico:** todo plan de capacitación debe ser manejable y activo, ya que está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras; las condiciones al momento de su elaboración en algunas ocasiones, no son las mismas que al implementarlo; por lo cual no se debe olvidar que las circunstancias no son fijas y estáticas son más bien cambiantes y dinámicas. Además, no hay que perder de vista la importancia de los

objetivos y recordar que el plan de capacitación se está elaborando para el futuro.

- e) **Motivante:** la capacitación es mejor aprovechada por el personal, si este se encuentra motivado, es decir, si tiene deseos de participar. El nivel de rendimiento del trabajador crece si aumenta la motivación, por lo que el plan de capacitación debe elaborarse de tal manera que incentive al empleado a participar de forma activa; en otras palabras, los participantes deben percibir el plan de capacitación como una actividad de interés y relevancia para ellos.
- f) **Seguimiento:** el plan de capacitación debe continuar la trayectoria del empleado en los aspectos que se ha capacitado. Por medio de una intercomunicación jefe-empleado, se pueden conocer si existen cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal aplicados en su trabajo, en caso de no ser así, se deben establecer futuros planes de capacitación, sobre bases más objetivas que superen las causas que dieron lugar a ese resultado.

5. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

El diagnóstico de necesidades de capacitación es definido por diferentes autores como:

- a) “Un proceso que permite detectar y establecer las necesidades de capacitación de las personas, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un correcto desempeño”¹⁵

¹⁵ Serrano, Alexis.(2007). *Administración de Personas*. El Salvador: 1ª Ed.

- b) “Proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales”.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) permite dar solución a las siguientes interrogantes: ¹⁶

- ¿EN QUÉ habrán de ser capacitados los empleados para que desempeñen correctamente su trabajo?
- ¿QUIÉNES requieren ser capacitados?
- ¿CON QUÉ nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema?
- ¿QUÉ IMPORTANCIA tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto?

De acuerdo a lo anterior, el diagnóstico de necesidades de capacitación es un instrumento fundamental en la elaboración del plan de capacitación para inventariar las necesidades en formación del capital humano, y que no se puede dejar de tomar en cuenta en el proceso de la elaboración del plan.

¹⁶ Alvarado Rosa, Diosis; Torres, Douglas. (2007) “Diseño de un plan de capacitación orientado en el servicio al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente”. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

6. TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL¹⁷

Existen diferentes técnicas utilizadas para captar las necesidades de capacitación, sin embargo estas no pueden ser aplicadas en todas las organizaciones. Es necesario que el personal encargado de la capacitación pueda determinar las técnicas idóneas para su institución, de acuerdo a los recursos y fuentes de información con los que cuentan.

Antes de seleccionar las técnicas para detectar las necesidades de capacitación es importante conocer factores como: el número de personas por investigar, el nivel jerárquico, el nivel educativo, puesto que ocupa, tiempo, recursos disponibles y las características de cada técnica.

Entre las técnicas utilizadas para determinar necesidades de capacitación, se pueden mencionar:

a) Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento. En síntesis la aplicación de esta técnica proporciona una visión general del desempeño del personal.

b) Planificación estratégica y operativa:

La información proveniente de la filosofía de la empresa como la misión, visión y valores. Así también los objetivos tanto a largo plazo

¹⁷ Capacitación y desarrollo del personal, recuperado el 27 de mayo de 2009. De http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitación_y_desarrollo_del_personal.

(Estratégicos) como los de cortos plazo (Operativos), determinarán las directrices de un conjunto de necesidades que requieren los empleados para el alcance de cada uno de los elementos que conforman la planeación estratégica y operativa.

c) Estudio de clima organizacional:

A través de estudios de clima organizacional donde se evalúen diversos factores, se puede tener un panorama general de cómo se encuentran los empleados en cuanto a la motivación, liderazgo, el trabajo en equipo, servicio al cliente, comunicación, las relaciones interpersonales, entre otros. Es decir, se puede determinar cómo percibe el personal cada uno de los elementos anteriores y con ello conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción, estableciendo así diversas necesidades de capacitación.

d) Observación:

El investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. Es así como a través de la técnica de la observación se puede verificar que haya evidencia de trabajo ineficiente, excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Además, es importante detallar que uno de los instrumentos para aplicar esta técnica es la guía de observación. También, se debe tener presente al aplicar esta técnica los dos tipos de observación que se pueden realizar:

Sistemática: se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora, y se elabora una guía de los elementos importantes que se deberán observar.

Casual: se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

e) Encuestas:

Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sean que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen un signo convencional (cruz, punto, letra). Es decir que son investigaciones mediante cuestionarios que ponen en evidencia necesidades de capacitación.

Los cuestionarios pueden diseñarse de dos tipos:

- **Cuestionarios de preguntas abiertas:** están estructurados a bases de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos (desde varias líneas, hasta una página). Las respuestas, cuando se plantea el mismo cuestionario a diferentes personas, adoptan formas varias y a veces marginales a la pregunta. El análisis de las respuestas resulta, por la razón anterior, complicado.
- **Cuestionarios de preguntas cerradas:** están formulados, en contraposición a los anteriores, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras), o que ameriten la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero, si/no). Estas preguntas se prestan a un rápido análisis aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

También se pueden diseñar cuestionarios semi estructurados, los cuales incluyen preguntas abiertas y cerradas en el mismo instrumento, es decir que está compuesto a partir de los dos tipos de cuestionarios que se explicaron anteriormente.

f) Solicitud de Supervisores y Gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios Gerentes y Supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

g) Entrevistas con Supervisores y Gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

h) Reuniones ínter departamentales:

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

i) Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas. La aplicación de esta técnica consiste en que un sujeto o un grupo de individuos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Los exámenes a los empleados son conocidos también como pruebas de desempeño. Existen los siguientes tipos de pruebas:

- Teóricas o de conocimiento.
- De actitudes.
- Prácticos.

j) Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

k) Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

l) Competencias:

Se identifican competencias claves de la empresa, se determinan procesos críticos a desarrollar. En este sentido se detectan competencias técnicas y competencias conductuales que buscamos potencializar.

m) Análisis de cargos:

El conocimiento en general y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, actitudes, y capacidad, en un empleado hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según

las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

7. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El programa de capacitación es un instrumento en el que se detalla de forma sistemática y ordenada los temas a impartirse, de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas y priorizadas, sus correspondientes objetivos, número de participantes, perfil de los participantes, inversión presupuestada y otros recursos que se utilizarán y la estimación de tiempo en cuanto a duración y periodo de ejecución.

Por tanto, la programación de capacitación es una etapa que inicia una vez determinadas las necesidades de capacitación del personal, con la elección y definición de los medios y la forma para satisfacer dichas necesidades.

La programación de la capacitación incluye los siguientes elementos:

- a)** Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b)** Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c)** División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- d)** Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- e)** Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- f)** Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

- Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- g)** Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- h)** Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia y la duración de la acción de capacitación.
- i)** Inversión presupuestada por cada acción formativa a impartir y totalizada.

Por otra parte, se sugiere para determinar los elementos de un programa de capacitación analizar o dar respuesta a las siguientes interrogantes¹⁸:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: 5ta. Ed. McGraw Hill; Interamericana Editores.

E. MOTIVACIÓN

1. DEFINICIONES

Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.¹⁹

Representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona ya que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

Por lo tanto, la motivación del personal hacia su trabajo, pueden definir en gran medida la efectividad de su desempeño, por lo que se hace relevante trabajar la capacitación bajo aspectos de tipo motivacional, el cual involucra temas que contribuyen a desarrollar y mantener un ambiente armónico y motivado, además permite tener buenas relaciones con el personal.

Las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias en el proceso que dinamiza el comportamiento, es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

¹⁹ Administración de Recursos Humanos, quinta edición. Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, pag 68-69

- a) **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
- b) **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

El comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

2. MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN

MODELO DE MOTIVACIÓN SEGÚN HAROLD LEAVITT²⁰



²⁰ Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, p. 9.

Aunque el modelo básico de motivación que se muestra sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo), de las necesidades (que también varían según la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende fundamentalmente de estas tres variables.

3. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las empresas y organizaciones ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. Se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en estas reside el conocimiento y creatividad.

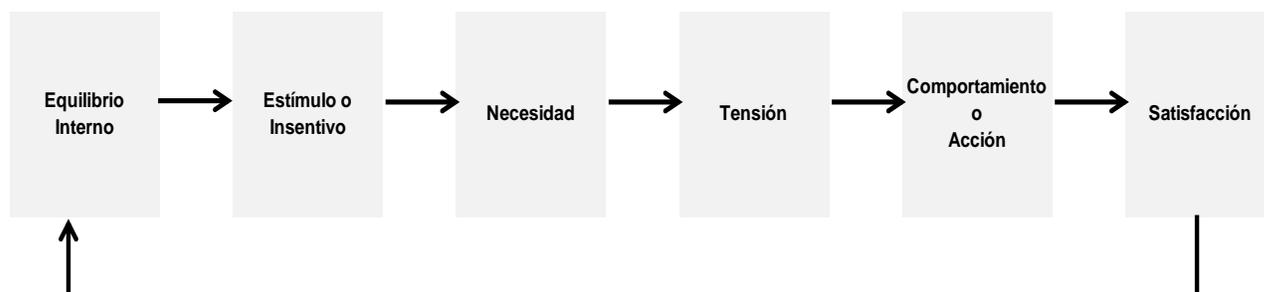
Se debe de tomar en cuenta que actualmente las principales razones de permanencia o abandono de las personas en las empresas u organizaciones se centran en razones de tipo motivacional.

4. EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN²¹

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, a manera de adaptarse al ambiente.

²¹ Diseño de un plan de capacitación por componentes, Técnico, Motivacional, y Desarrollo de Liderazgo, aplicable en la alcaldía Municipal de Soyapango. Claudia Elizabeth Arabia y otros, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador, año 2009.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad²²



A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos) los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional o puede originar frustración o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona, o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión retenida en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas etc.).

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

²² Diseño de un plan de capacitación por componentes, Técnico, Motivacional, y Desarrollo de Liderazgo, aplicable en la alcaldía Municipal de Soyapango. Claudia Elizabeth Arabia y otros, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador, año 2009.

5. TEORÍAS MOTIVACIONALES²³

5.1 TEORÍA DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo; su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de las necesidades y de otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en las jerarquías de las necesidades humanas.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias) en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).



²³ Abraham H. Maslow "A Theory of Human Motivation", en Psychological Review pp 370-396, Julio de 1943.

a) Necesidades Básicas y fisiológicas.²⁴

Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed) sueño y reposo (cansancio) abrigo (contra el frío o el calor) o el deseo sexual (reproducción de especie) También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiteradas para garantizar la supervivencia del individuo.

a) Necesidades de seguridad.

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de la protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. También estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

b) Necesidades de afiliación o pertenencia (Sociales).

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

c) Necesidades de Reconocimiento (autoestima).

Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Influye la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de status, de prestigio y reputación.

²⁴ Diseño de un plan de capacitación por componentes, Técnico, Motivacional, y Desarrollo de Liderazgo, aplicable en la alcaldía Municipal de Soyapango. Claudia Elizabeth Arabia y otros, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador, año 2009.

d) Necesidades de autorrealización.

Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan encima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía independencia autocontrol. Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona que tiene una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y que no son controlables ni observables por los demás.

5.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES, DE HERZBERG²⁵

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas. “Herzberg”, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

a) Factores Higiénicos:

se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes etc. Los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de

25

insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama “Factores de Insatisfacción”.

Estos comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y Administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas

b) Factores motivacionales

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denomina “Factores de satisfacción”. Contribuyen al contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal y verticalmente)

En esencia la teoría de los factores afirma que:

La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: estos son los llamados **“Factores Motivacionales”**.

La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: estos son llamados **“Factores Higiénicos”**.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto de la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

5.3 TEORÍA DE DOUGLAS MCGREGOR TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”²⁶

Douglas McGregor, observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizará un estilo u otro de liderazgo. Identificó dos posiciones extremas que denominó **Teoría “X” y Teoría “Y”**.

EN LA TEORÍA “X”:

El individuo evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

²⁶https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoría_z.pdf

- Trabajan lo menor posible
- Carecen de ambición y su única motivación es el dinero
- Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades
- Prefieren que les manden
- Se resiste a los cambios
- Son crédulas y están mal informadas
- Harían muy poco por la empresa sino fuera por la dirección

EN LA TEORÍA “Y”:

No es necesario la coacción, las fuerzas o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

- Consideran el trabajo como algo natural
- No es necesario la coacción o amenazas para que los individuos se esfuercen
- Buscan responsabilidades
- Tienen imaginación y creatividad
- Sienten motivación y desean perfeccionarse

5.4 TEORÍA DE MCCLELLAND ²⁷

Esta teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro:

Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran

²⁷ <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-mcclelland.html>

necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Poder:

Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este tipo les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación:

Deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, tener contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

5.5 TEORÍA DE VICTOR H. VROOM²⁸

La motivación es producida a partir de 3 factores:

- Objetivos individuales, o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas).
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas).

²⁸ <http://www.losrecursoshumanos.com/la-motivacion-para-producir-la-teoria-de-vroom/>

- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo (Relaciones entre expectativas y recompensas).

Además estas pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

Relación percibida entre la consecución de los objetivos y la alta productividad.

Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuente de motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal, ya que producir más puede significar el rechazo del grupo.

Percepción de su capacidad de influir en su productividad.

Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, tal es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, ésta puede no esforzarse por conocer más sobre su cargo.

5.6 TEORÍA DE CLAYTON ALDERFER²⁹

Clayton Alderfer, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama teoría ERC.

²⁹ <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: **existencia, relaciones y crecimiento**; de allí el nombre de teoría ERC.

- **El grupo de la existencia**

Se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

- **El grupo de necesidades de las relaciones**

La necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima.

- **El grupo que incluye las necesidades de crecimiento**

Un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando

las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

F. DESEMPEÑO LABORAL

1. DEFINICIONES

Antes de definir desempeño laboral es necesario comprender lo que es desempeño

1.1. DESEMPEÑO: ³⁰

Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo.

1.2. DESEMPEÑO LABORAL ³¹

Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas para analizar cada empleado de forma individual.

³⁰ Alles Martha Alicia, "Desempeño por competencias evaluación 360°", 2012, Buenos Aires, 2da.edición

³¹ Alles Martha Alicia, "Desempeño por competencias evaluación 360°", 2012, Buenos Aires, 2da.edición

1.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO³²

Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.³³

³² Alles Martha Alicia, "Desempeño por competencias evaluación 360", 2012, Buenos Aires, 2da.edición

³³ http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN EN LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.

A. INTRODUCCIÓN

El contenido del presente capítulo se refiere a la investigación de campo realizada en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central, con el propósito de elaborar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de los planes de desarrollo personal que ejecutan; así como la identificación de las necesidades reales de capacitación que poseen los empleados de la Institución mencionada.

Por consiguiente, se detallan los objetivos, el método, las técnicas e instrumentos a utilizar para recolectar información referente a las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores. De igual manera, se determina el universo y muestra del sujeto de estudio.

Se presenta además, los análisis de los datos recolectados y las respectivas conclusiones y recomendaciones. Así mismo se destacan las necesidades que posee el personal de ser capacitados, como base para estructurar el plan de capacitación.

B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico situacional que permita verificar la situación anímica en el desempeño laboral, del personal de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la situación actual de la Facultad en cuanto a la existencia y ejecución de capacitaciones, orientadas a incrementar los estados de ánimo de los empleados.
- Identificar las necesidades de capacitación que poseen los trabajadores de la Facultad, en relación a aumentar su motivación personal para un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se aplicó el método científico. Esto permitió conocer los requerimientos relacionados con la temática en estudio, que poseen los trabajadores administrativos de la Facultad.

De manera más específica se utilizó el método analítico, el cual permitió estudiar la base teórica versus la información obtenida, además, se hizo uso del deductivo, facilitando así pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares y por último se utilizó el sintético ya que éste permitió resumir y presentar los hallazgos encontrados.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo de investigación descriptivo. Que permitió interpretar las características específicas de los empleados de la Institución, en cuanto a las necesidades que poseen de ser capacitados en áreas de tipo motivacional.

E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es no experimental, debido a que los fenómenos fueron observados tal y como se encontraban en su contexto natural, es decir se relatan los hallazgos

encontrados y expuestos por los empleados, en cuanto a la situación actual y a las necesidades de ser capacitados en temáticas específicas que vayan encaminadas a mejorar sus estados anímicos.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el propósito de recabar información realista y valedera, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos que facilitarán conocer los requerimientos de capacitación en relación a temas motivacionales, que posee el personal de la Institución.

TÉCNICAS

LA ENCUESTA: Consistió en consultar a las autoridades y a los empleados administrativos de la Facultad, sobre la opinión que tienen con respecto a la temática en estudio.

LA ENTREVISTA: Se dirigió al Administrador Financiero y Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad, con la finalidad de identificar la condición actual respecto a la existencia y ejecución de capacitaciones, orientadas a incrementar el ánimo de sus empleados y conocer las áreas que se necesitan reforzar, ya que este es un punto de vital importancia para el objeto de estudio.

LA OBSERVACIÓN: Se utilizó con el propósito de corroborar o descartar alguna información obtenida en la encuesta y/o en la entrevista, a fin de realizar un análisis más preciso de la información.

INSTRUMENTOS

Debido a las técnicas propuestas, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Para la entrevista se utilizó, una guía estructurada de 23 preguntas (Ver anexo N° 3), así también se recopiló información utilizando libretas de anotaciones. Para la aplicación de la encuesta se formuló un cuestionario con 33 preguntas cerradas y de opción múltiple (Ver anexo N° 4) que permitió obtener la información necesaria para realizar de manera eficaz la investigación de campo y en el caso de la observación directa, fue necesaria la presencia física del equipo de investigación, para corroborar una lista de cotejo previamente elaborada (Ver anexo N° 5) que permitió constatar los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas.

G. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. PRIMARIAS

La constituye toda aquella información que se obtuvo de manera inmediata, es decir al momento de pasar los cuestionarios a empleados, autoridades y al realizar las entrevistas al Administrador Financiero por ser el encargado de la Facultad y a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

2. SECUNDARIAS

Información bibliográfica utilizada:

- Sitios web y trabajos de graduación relacionados con la temática de investigación
- Libros de textos sobre motivación y administración de personas
- Memorias de labores de la Facultad de Ciencias y Humanidades

H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

UNIVERSO

La presente investigación se realizó con un universo conformado por los empleados administrativos y jefaturas de la Facultad, a los cuales se les determinó la muestra, según el siguiente detalle:

Tabla N° 2 Distribución de la Población

Área de Trabajo	Empleados
Mantenimiento y Servicios Generales	53
Administración Financiera	17
Administración Académica	10
Ceniues	8
Escuela de posgrado	6
Secretaria de la Facultad	5
Escuela de Idiomas Extranjeros	5
Escuela de Periodismo	5
Escuela de Letras	5
Biblioteca	5
Comunicaciones	4
Escuela de Artes	4
Escuela de Ciencias Sociales	4
Escuela de Psicología	3
Escuela de Ciencias de la Educación	3
Decanato	2
Escuela de Filosofía	2
Vice Decanato	1
Instituto de Opinión Pública	1
Proyección Social	1
Total Empleados Administrativos	144

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cabe mencionar que las autoridades y jefaturas van incluidas en cada una de las áreas de trabajo.

MUESTRA

Para la presente investigación la muestra se tomó partiendo de una población de 144 empleados administrativos, lo cual determina la necesidad de obtener una muestra para poblaciones finitas, basada en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra, que representa la incógnita o lo que se desea encontrar.

N: Es el Universo o Población, que en esta investigación representa a los 144 empleados administrativos.

Z: Es importante mencionar que para el uso de esta fórmula se asume que la población tiene un comportamiento normal y por ello se usa el valor que representa Z; así, para una confianza del 95%, se tiene en las tablas de áreas bajo la curva normal un valor de $Z=1.96$

P: Es la probabilidad de éxito de que las características que se desean estudiar estén dentro de la población que es objeto de estudio. Para la presente investigación se asumió que $P=0.5$

Q: Es la probabilidad de fracaso de que las características que se desean estudiar no estén en la población que es objeto de estudio. Así se asumió que $q= 0.5$

e: Representa el error de estimación. Es decir, este valor expresa el error máximo que se tolerará al hacer la investigación. Para este caso el máximo error permisible es $e = 0.05$

Aplicando la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{(144)(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(144 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 104.9378557 \approx 105 \text{ empleados}$$

El tamaño de la muestra resultó de 105, el criterio de selección para la aplicación del cuestionario a los empleados fue el siguiente:

Departamentos con un número de empleados menor o igual a 10, se consideró el 100% de la población y los departamentos con más de 10 trabajadores el 50%; con el fin de obtener información representativa de todas las Unidades.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de haber sido recolectada la información, por medio de las técnicas de recolección y la aplicación de los instrumentos requeridos para la investigación, se realizó el procesamiento de los datos obtenidos, a través del software computacional llamado Microsoft Excel Office 2010, con el uso de esta herramienta tecnológica se logró elaborar cuadros y gráficos estadísticos que facilitaron la presentación, análisis e interpretación de los resultados.

I. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

DATOS GENERALES:

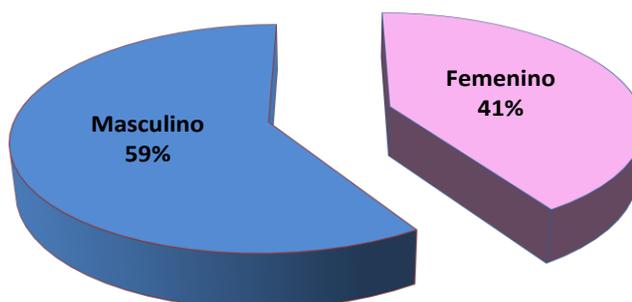
Pregunta No. 1 Género

Objetivo: Conocer la distribución de género existente entre el total de la población encuestada.

Cuadro No. 1

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Femenino	43	41%
Masculino	62	59%
Total	105	100%

Gráfico No.1



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, existe una mayor representatividad del sexo masculino que femenino; sin embargo, en la realización del presente diagnóstico se consideraron opiniones y sugerencias de ambos sexos.

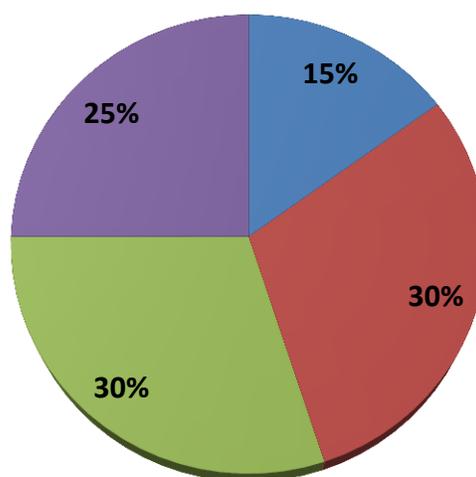
Pregunta No. 2 Edad

Objetivo: Conocer las edades promedio de los empleados encuestados.

Cuadro No. 2

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 20 a 30 años	16	15%
De 31 a 40 años	31	30%
De 41 a 50 años	31	30%
De 51 años o más	27	25%
Total	105	100%

Gráfico No. 2



■ De 20 a 30 años ■ De 31 a 40 años ■ De 41 a 50 años ■ De 51 años o más

Interpretación: Según los datos obtenidos, la mayor concentración de encuestados se encuentra entre las edades de 31 a 50 años, sin embargo, existen empleados que poseen edades entre 20 a 30 o de 51 años a más. Significando que se obtendrá información de personas con diferentes puntos de vista y necesidades diferentes.

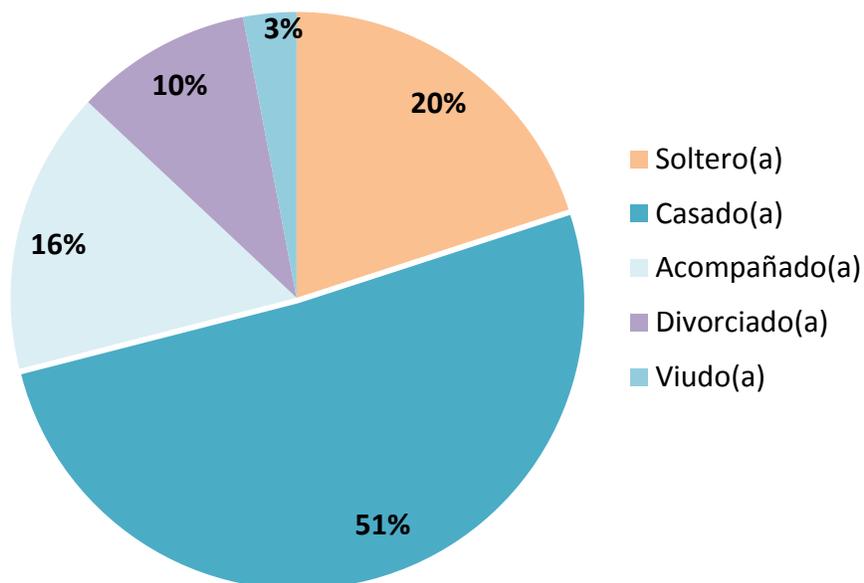
Pregunta No. 3 Estado Familiar

Objetivo: Conocer el estado familiar de los empleados encuestados.

Cuadro No. 3

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Soltero(a)	21	20.0%
Casado(a)	53	51.0%
Acompañado(a)	17	16.0%
Divorciado(a)	11	10.0%
Viudo(a)	3	3.0%
Total	105	100%

Gráfico No. 3



Interpretación: Los datos reflejan que más de la mitad de la población encuestada se encuentran casados y el resto posee un estado familiar de; solteros, acompañados, divorciados y viudos; lo que significa que, la mayoría de los empleados poseen responsabilidades familiares y que es indispensable contar con una fuente de ingresos que contribuya a solventar sus necesidades.

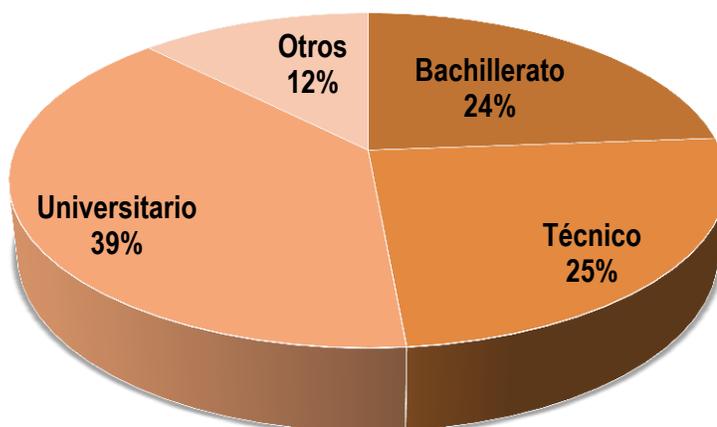
Pregunta No. 4 Nivel académico que posee

Objetivo: Identificar el nivel académico que poseen los empleados.

Cuadro No. 4

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Bachillerato	25	24%
Técnico	26	25%
Universitario	41	39%
Otros	13	12%
Total	105	100%

Gráfico No. 4



Interpretación: Según la información recolectada casi dos tercios de los encuestados posee un nivel académico universitario o técnico, sin embargo, el resto, poseen únicamente estudios de educación media u otro. Las opiniones en relación a algunas preguntas del presente cuestionario son diversas, considerando que provienen de personas con diferentes puntos de vista y diferente formación académica.

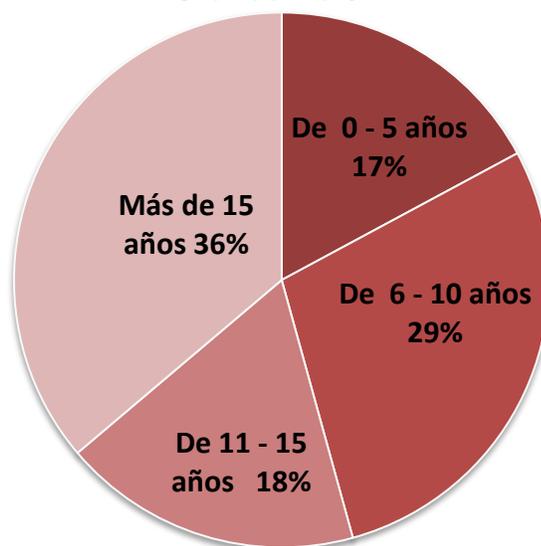
Pregunta No. 5 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Facultad de Ciencias y Humanidades?

Objetivo: Determinar el tiempo que los empleados tienen de laborar en la Facultad de Ciencias y Humanidades.

Cuadro No. 5

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 0 - 5 años	18	17%
De 6 - 10 años	30	29%
De 11 - 15 años	19	18%
Más de 15 años	38	36%
Total	105	100%

Gráfico No.5



Interpretación: Los resultados de las encuestas mostraron que más de la mitad de los empleados poseen más de 11 años de laborar en la Institución y el resto posee un tiempo de servicio entre 0 a 10 años. Se destaca la existencia de personal con experiencia en sus laborales y además la estabilidad laboral.

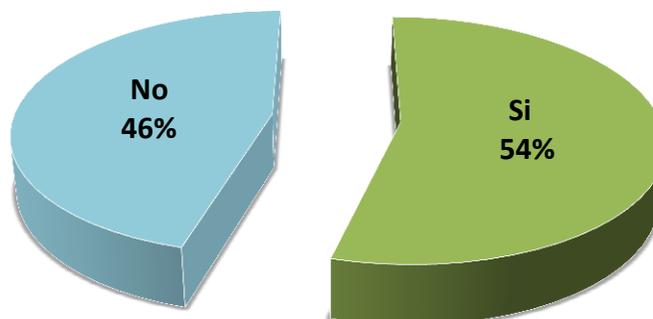
DATOS DE CONTENIDO:

Pregunta No. 7 ¿Conoce la existencia de planes de capacitación en la Facultad?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento sobre la existencia de planes de Capacitación en la Facultad.

Cuadro No. 7

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	57	54%
No	48	46%
Total	105	100%

Gráfico No. 7

Interpretación: Al preguntar sobre la existencia de planes de capacitación en la Facultad, más de la mitad de los encuestados manifestaron tener conocimiento; sin embargo, el resto manifestó desconocer de ello. Se observa la necesidad de compartir con los empleados su existencia.

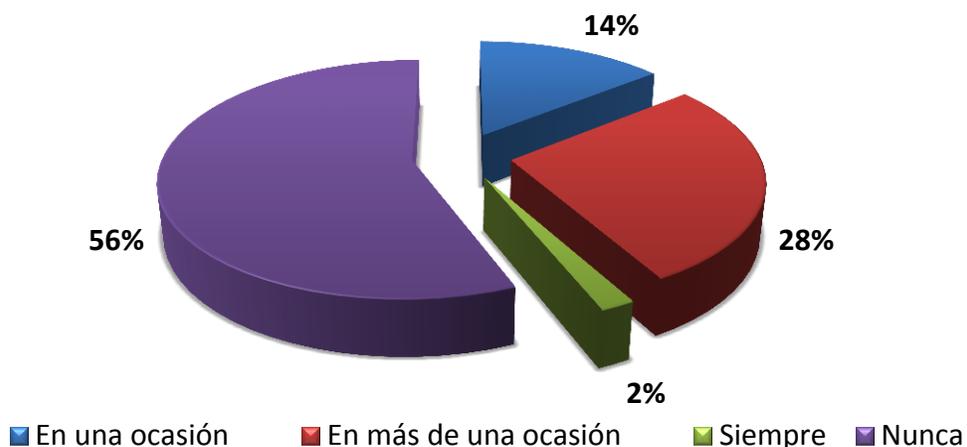
Pregunta No. 8 ¿Alguna vez ha brindado su opinión para el diseño de planes de capacitación?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen participación en el diseño de planes de Capacitación.

Cuadro No. 8

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
En una ocasión	15	14%
En más de una ocasión	29	28%
Siempre	2	2%
Nunca	59	56%
Total	105	100%

Gráfico No. 8



Interpretación: El resultado de la investigación reflejó, que más de la mitad de los encuestados nunca han brindado su opinión sobre algún tipo de necesidad que posean de capacitarse, sin embargo, el resto de empleados la han expresado como mínimo en una ocasión. Se considera que no existe involucramiento del empleado en la elaboración de planes de capacitación.

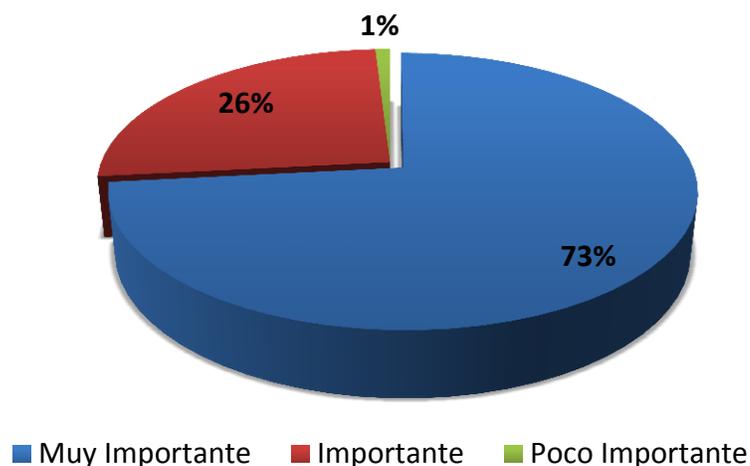
Pregunta No. 9 ¿En qué grado de importancia considera la capacitación continua sobre temas de motivación personal?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene para los empleados, la capacitación sobre temas motivacionales.

Cuadro No. 9

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy Importante	77	73%
Importante	27	26%
Poco Importante	1	1%
Total	105	100%

Gráfico No 9



Interpretación: Los datos muestran, que casi el total de los empleados consideran muy importante o importante las capacitaciones continuas sobre temas motivacionales, ya que esto contribuye a mejorar su desempeño laboral, sus relaciones interpersonales, sus estados de ánimo y su calidad de vida a nivel general.

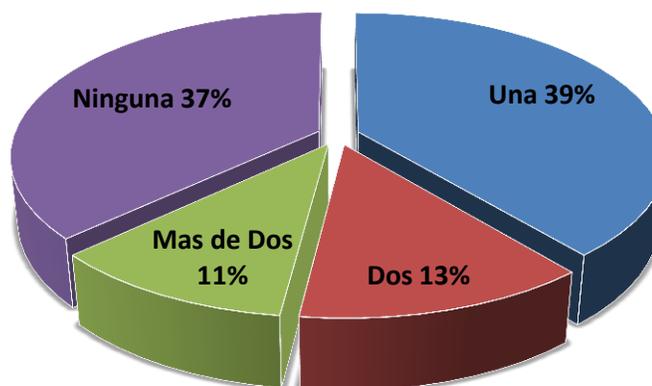
Pregunta No. 10 ¿Cuántas capacitaciones sobre motivación personal ha recibido por parte de la Facultad en el último año?

Objetivo: Determinar la frecuencia de capacitaciones que los empleados han recibido por parte de la Facultad, sobre temas motivacionales durante el último año.

Cuadro No. 10

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Una	41	39%
Dos	14	13%
Más de Dos	11	11%
Ninguna	39	37%
Total	105	100%

Gráfico No 10



Interpretación: Los resultados reflejan que cerca de dos tercios de los encuestados, han recibido durante el último año al menos una capacitación sobre motivación personal, sin embargo, existe más de la tercera parte del personal que no ha sido capacitado en esta área. Se puede determinar que las capacitaciones no han abarcado la totalidad del personal, siendo este un posible factor desmotivante en el desempeño laboral.

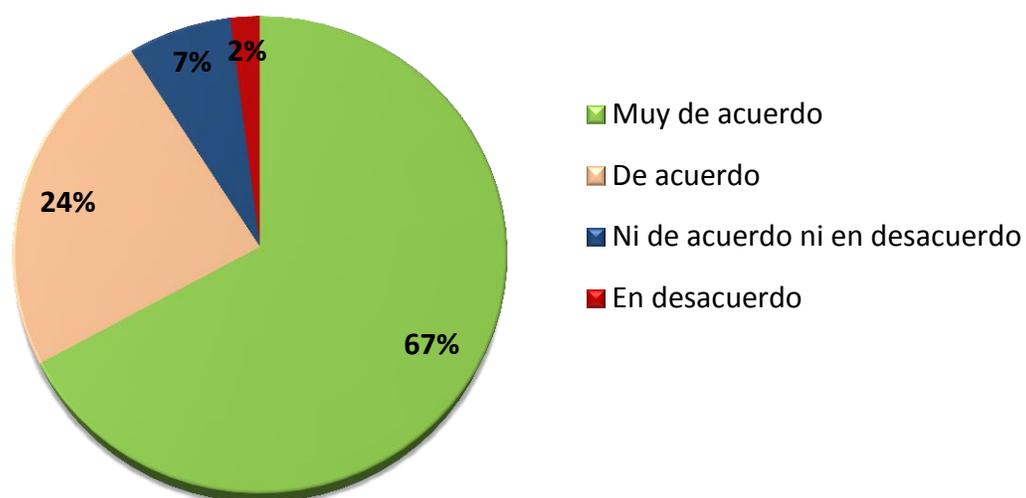
Pregunta No. 11 ¿Le gustaría que la Facultad desarrollare planes de capacitación continua sobre temas motivacionales?

Objetivo: Conocer la aceptación que posee un plan de capacitación continuo sobre temas motivacionales.

Cuadro No. 11

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy de acuerdo	70	67.0%
De acuerdo	25	24.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	7.0%
En desacuerdo	2	2.0%
Total	105	100%

Gráfico No 11



Interpretación: Casi el total de empleados muestra una aceptación en el desarrollo de planes de capacitación sobre temas motivacionales; el resto está distribuido entre los que les es indiferente su desarrollo o están en total desacuerdo. Estos resultados reflejan que la implementación de un plan de capacitación será visto de forma positiva por los trabajadores.

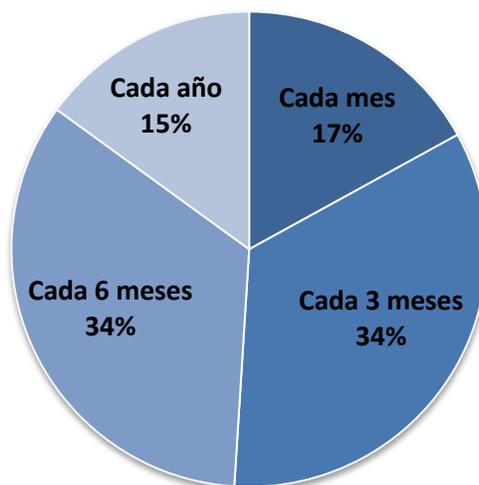
Pregunta No.12 ¿Con qué periodicidad considera necesario recibir capacitaciones sobre temas motivacionales?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los empleados, consideran necesario recibir capacitaciones sobre temas motivacionales.

Cuadro No. 12

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cada mes	18	17%
Cada 3 meses	36	34%
Cada 6 meses	36	34%
Cada año	15	15%
Total	105	100%

Gráfico No 12



Interpretación: Más de dos tercios del personal considera, que la periodicidad adecuada para desarrollar capacitaciones sobre temas motivacionales debería ser trimestral o semestral, el resto se distribuye entre una periodicidad anual y mensual. Es importante adecuar la programación de acuerdo al tiempo solicitado por los encuestados.

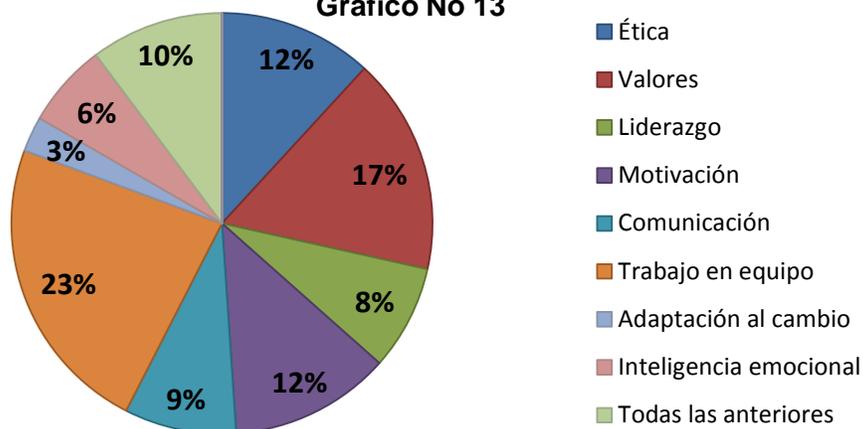
Pregunta No. 13 ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?

Objetivo: Identificar qué tipo de capacitaciones consideran importante recibir los empleados administrativos, para contribuir con el buen desempeño de sus actividades laborales.

Cuadro No. 13

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ética	22	12%
Valores	31	17%
Liderazgo	15	8%
Motivación	23	12%
Comunicación	16	9%
Trabajo en equipo	43	23%
Adaptación al cambio	5	3%
Inteligencia emocional	12	6%
Todas las anteriores	19	10%
Total	186	100%

Gráfico No 13



Interpretación: Las cinco principales necesidades de capacitación que existen entre los empleados son: trabajo en equipo, motivación, comunicación, ética y valores, sin embargo, existen otras temáticas que desean puedan ser incluidas. Esto indica las capacitaciones prioritarias y que deben de ser consideradas en un plan de capacitación, como una estrategia para incrementar la motivación y el desempeño laboral.

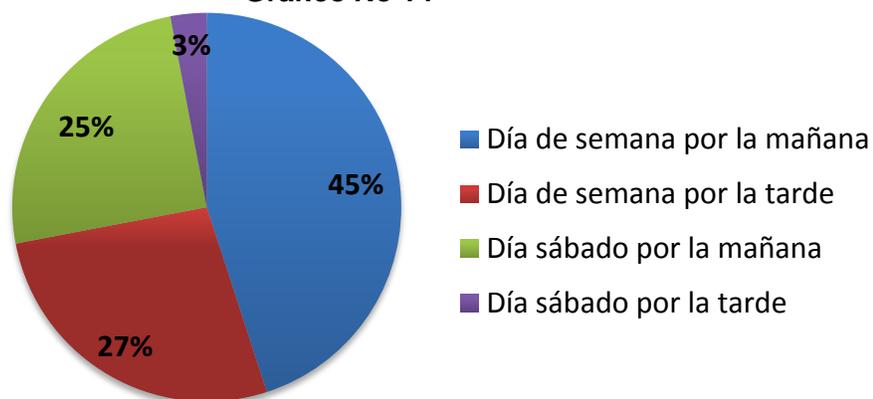
Pregunta No. 14 Si usted fuera convocado a una capacitación, ¿Qué horario considera más adecuado para recibirla?

Objetivo: Conocer el horario más adecuado que los empleados prefieren para recibir capacitaciones.

Cuadro No. 14

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Día de semana por la mañana	47	45%
Día de semana por la tarde	29	27%
Día sábado por la mañana	26	25%
Día sábado por la tarde	3	3%
Total	105	100%

Gráfico No 14



Interpretación: Los resultados muestran que casi tres cuartos del personal considera adecuado ser capacitado los días de la semana, ya sea en horario matutino o vespertino, sin embargo, el resto del personal se inclina por fin de semana en los mismos horarios. La preferencia en que se desarrollen durante las jornadas laborales es para no afectar sus actividades de los días sábados y domingos.

Pregunta No. 15 ¿En qué lugar le gustaría que se llevara a cabo la capacitación?

Objetivo: Conocer el lugar más adecuado que los empleados prefieren para recibir capacitaciones.

Cuadro No. 15

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
En las instalaciones de Facultad	60	57%
Fuera de la Facultad	45	43%
Total	105	100%

Gráfico No 15



Interpretación: Más de la mitad de los empleados prefieren recibir capacitaciones dentro de las instalaciones de la Facultad; el resto considera idóneos lugares externos. Es importante seleccionar el lugar adecuado de acuerdo a las temáticas a impartir, en donde los asistentes se sientan cómodos y no exista ningún tipo de distracción durante el desarrollo de la misma.

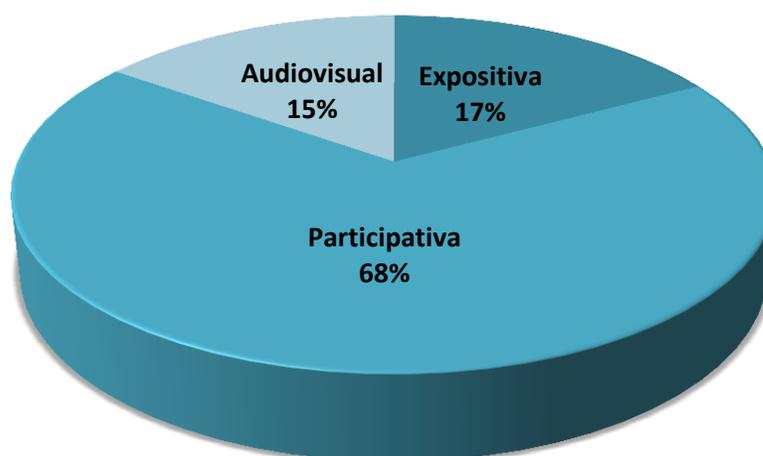
Pregunta No. 16 ¿En qué forma le gustaría recibir sus capacitaciones?

Objetivo: Conocer la forma que los empleados prefieren para que les sean impartidas las capacitaciones.

Cuadro No. 16

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Expositiva	18	17%
Participativa	71	68%
Audiovisual	16	15%
Total	105	100%

Gráfico No 16



Interpretación: Más de dos tercios de los empleados encuestados consideran que la manera idónea de recibir capacitaciones es de forma participativa, ya que les permite aprender durante el involucramiento; así mismo, les da la oportunidad de compartir experiencias que sean fuente de enseñanza a los participantes. Sin embargo, el resto de trabajadores con preferencia en una forma audiovisual o expositiva.

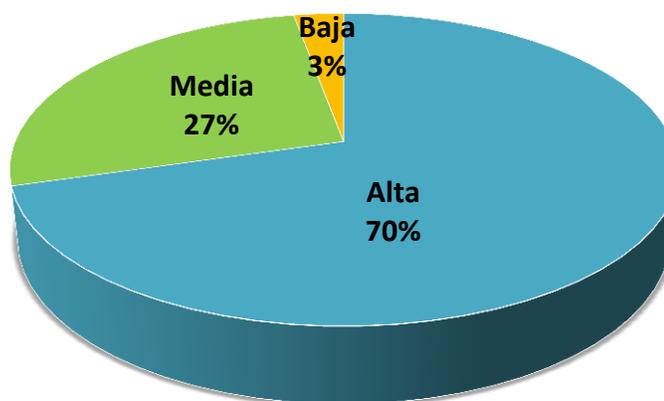
Pregunta No. 17 ¿En qué nivel de la siguiente escala clasifica su autoconfianza para desempeñar las funciones que le sean encomendadas?

Objetivo: Conocer el nivel de confianza que los empleados poseen en sí mismo para desempeñar las funciones asignadas.

Cuadro No. 17

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Alta	74	70%
Media	28	27%
Baja	3	3%
Total	105	100%

Gráfico No 17



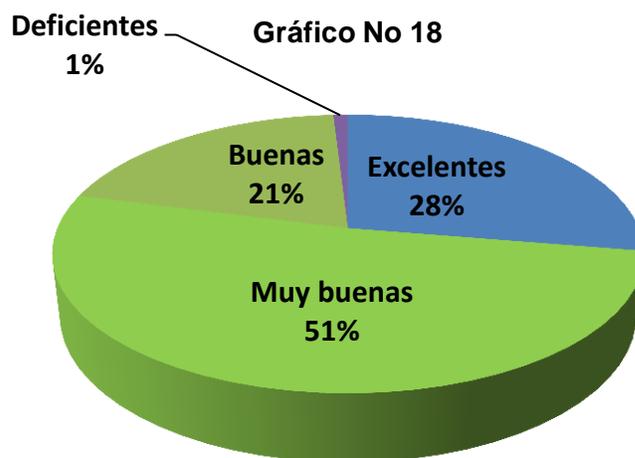
Interpretación: La confianza en sí mismo para desarrollar funciones que les sean encomendadas, es una de las fortalezas de casi tres cuartos de los empleados, el resto considera poseerla en un nivel medio o bajo, existiendo en estas personas la necesidad de incrementar su autoconfianza, para impactar positivamente en su rendimiento laboral.

Pregunta No. 18 ¿Cómo considera sus actitudes para asumir un papel de líder en su lugar de trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado identifica en sí mismo, actitudes de liderazgo.

Cuadro No. 18

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelentes	29	28%
Muy buenas	54	51%
Buenas	21	20%
Deficientes	1	1%
Total	105	100%



Interpretación: Casi el total de los empleados encuestados manifestaron poseer de buenas a excelentes actitudes para asumir un papel de líder en su lugar de trabajo, sin embargo, existe una minoría que se considera con deficiencias en relación a este punto. Lo que indica que la Facultad posee empleados capaces de ejercer un liderazgo en caminado al logro de los objetivos de la institución.

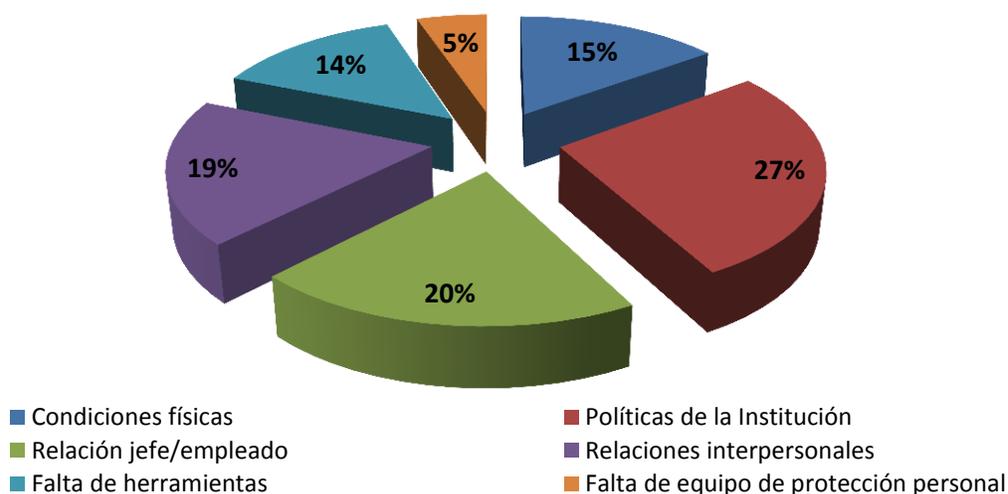
Pregunta No. 19 ¿Cuáles de los siguientes factores considera que afectan su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar los factores que a criterio de los empleados, afectan su desempeño laboral.

Cuadro No. 19

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Condiciones físicas	23	15%
Políticas de la Institución	42	27%
Relación jefe/empleador	31	20%
Relaciones interpersonales	29	19%
Falta de herramientas	21	14%
Falta de equipo de protección personal	8	5%
Total	154	100%

Gráfico No 19



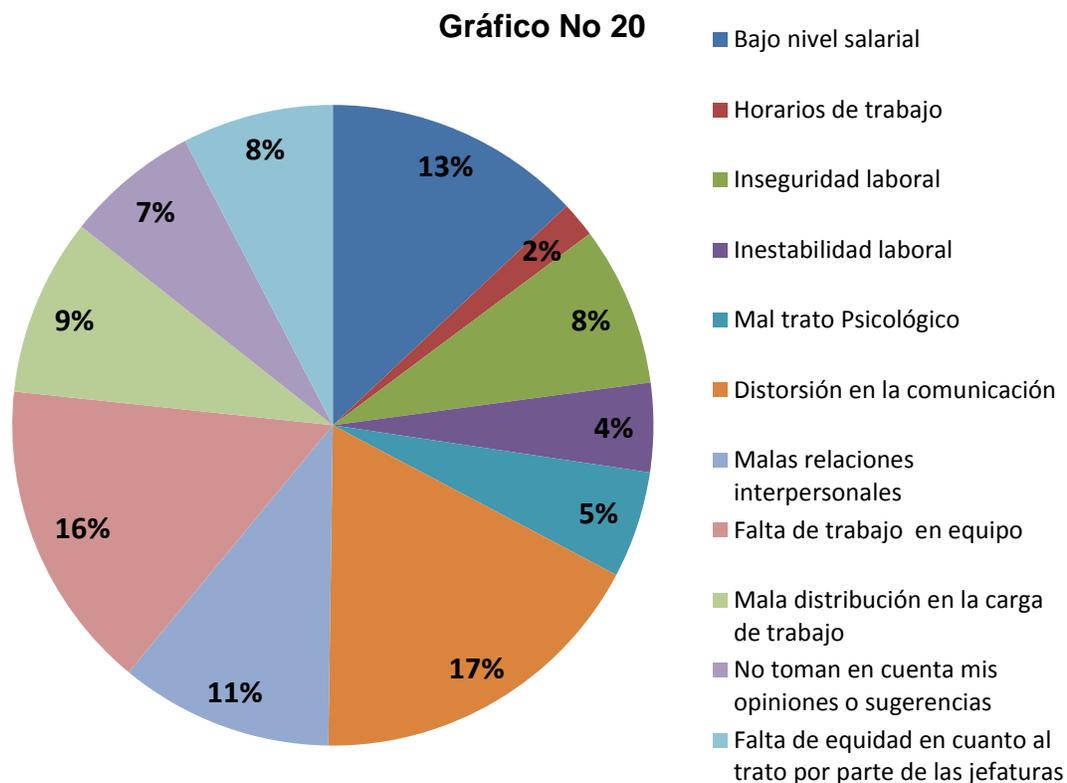
Interpretación: Los tres factores que más influyen en el bajo rendimiento laboral de los empleados son: las políticas de la Institución, las relaciones jefe/empleador y las interpersonales; éstos, así como los demás son fuente generadora de desmotivación. Se considera importante examinar y enriquecer de ser posible las condiciones actuales, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Pregunta No. 20 ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera que son fuente generadora de desmotivación?

Objetivo: Identificar los principales aspectos que son fuente generadora de desmotivación personal.

Cuadro No. 20

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Bajo nivel salarial	29	13%
Horarios de trabajo	4	2%
Inseguridad laboral	18	8%
Inestabilidad laboral	10	4%
Mal trato Psicológico	12	5%
Distorsión en la comunicación	39	17%
Malas relaciones interpersonales	24	11%
Falta de trabajo en equipo	35	16%
Mala distribución en la carga de trabajo	20	9%
No toman en cuenta mis opiniones o sugerencias	15	7%
Falta de equidad en cuanto al trato por parte de las jefaturas	17	8%
Total	223	100%



Interpretación: Los aspectos que podrían generar desmotivación de los trabajadores son variados, cabe mencionar que los de mayor influencia son: distorsión en la comunicación, falta de trabajo en equipo, bajo nivel salarial y malas relaciones interpersonales. Es importante implementar estrategias que permitan reducir dichas causas, para poder obtener un mejor rendimiento laboral de los trabajadores.

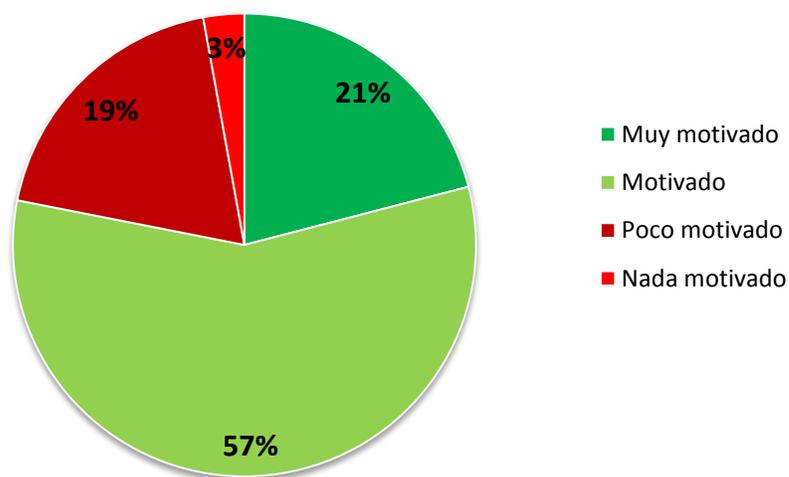
Pregunta No. 21 Dentro del área laboral, ¿cómo considera su grado de motivación?

Objetivo: Conocer el grado de motivación que poseen los empleados dentro de su ámbito laboral.

Cuadro No. 21

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy motivado	22	21%
Motivado	60	57%
Poco motivado	20	19%
Nada motivado	3	3%
Total	105	100%

Gráfico No 21



Interpretación: Los resultados reflejan que casi cuatro quintas partes de los empleados, se encuentran motivados, los demás expresan lo contrario. Una motivación adecuada puede crear una fuerza de trabajo muy productiva, pero su carencia, provocaría no tener razones para dar su máximo esfuerzo.

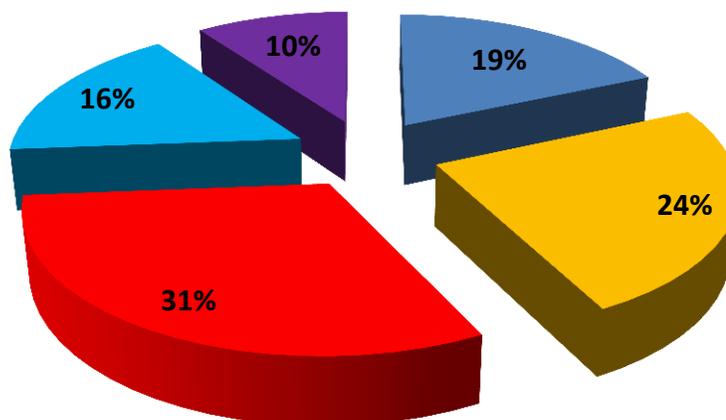
Pregunta No. 22 ¿Cuáles de las siguientes razones definen mejor su pertenencia en la Facultad?

Objetivo: Identificar las razones de pertenencia en la Facultad de Ciencias y Humanidades por parte de los empleados.

Cuadro No. 22

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Motivación	26	19%
Necesidad	34	24%
Prestigio	44	31%
Ubicación geográfica	23	16%
Nivel salarial	14	10%
Total	141	100%

Gráfico No 22



■ Motivación ■ Necesidad ■ Prestigio ■ Ubicación geográfica ■ Nivel salarial

Interpretación: Los dos aspectos que mejor definen la pertenencia de los empleados en la Facultad son: el prestigio que posee la Institución y la necesidad de contar con una fuente generadora de ingresos, sin embargo, es importante mencionar que la ubicación geográfica, la motivación y el nivel salarial que poseen también influyen en deseo de seguir formando parte de la Institución.

Pregunta No. 23

Enumere en una escala del 1 al 15 (colocando un número en cada cuadro y teniendo en cuenta que el número 1 se considera más importante y el 15 menos importante) cómo clasifica el grado de importancia de las siguientes necesidades humanas.

Objetivo: Identificar qué necesidades humanas consideran más importante los empleados administrativos, según la teoría motivacional de MASLOW.

Cuadro No. 23

Necesidades	Ponderación Asignada	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Básicas y Fisiológicas	40%	1,619	13%
De Seguridad	25%	2,895	23%
De Afiliación	15%	2,680	21%
De Reconocimiento	10%	2,971	24%
De Auto Realización	10%	2,435	19%
TOTALES	100%	12,600	100%

Gráfico No. 23



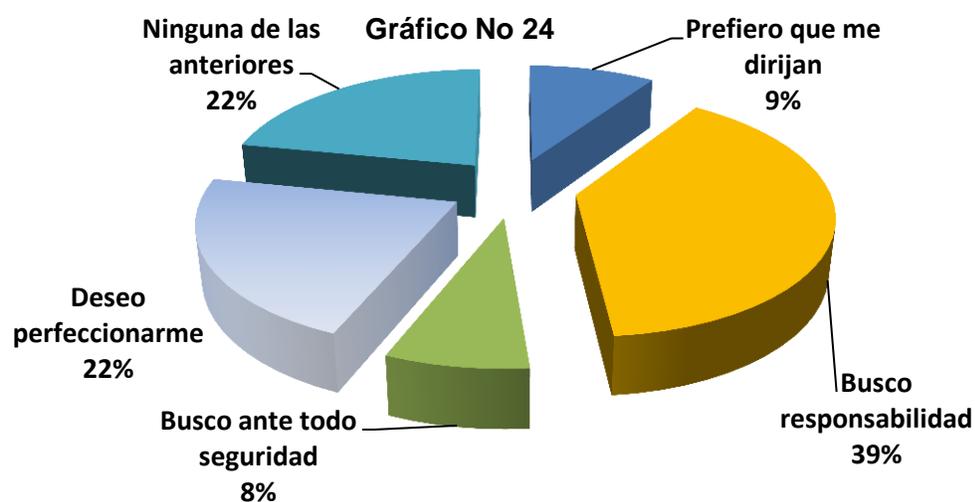
Interpretación: Con base a los porcentajes obtenidos como resultado del puntaje asignado a cada necesidad por parte del encuestado y considerando que el valor menor resultante es el que posee mayor peso, se observa que las necesidades básicas son las más primordiales, en segundo lugar las de auto realización, en tercer lugar las de afiliación, en cuarto las de seguridad y por último las de reconocimiento, lo que no se encuentra acorde a la teoría aplicable.

Pregunta No. 24 ¿Con cuál de los siguientes tipos de motivación se siente identificado, en relación a su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer las características que más identifican a los empleados en relación a su puesto de trabajo, según la teoría de DOUGLAS MCGREGOR.

Cuadro No. 24

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Prefiero que me dirijan	10	9%
Busco responsabilidad	41	39%
Busco ante todo seguridad	8	8%
Deseo perfeccionarme	23	22%
Ninguna de las anteriores	23	22%
Total	105	100%



Interpretación: Casi dos tercios de los empleados se identifican con la teoría en donde no es necesaria la coacción para el logro de objetivos; es decir, buscan responsabilidad y desean perfeccionarse, el resto prefieren ser dirigidos y necesitan ser obligados por parte de los líderes para alcanzar los resultados esperados. Se observa una tendencia por el buen trabajo y por el deseo de que sean potencializadas sus habilidades.

Pregunta No. 25 ¿Con cuál de los siguientes tipos de motivación, se identifica?

Objetivo: Conocer con qué tipo de motivación se sienten identificados los empleados según la teoría de MCCLELLAND.

Cuadro No. 25

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Logro (acepta responsabilidades, éxito)	90	86%
Poder (controlar a otras personas y reconocimiento)	6	6%
Afiliación (ser popular, trabajo en grupo)	9	8%
Total	105	100%

Gráfico No 25



Interpretación: Los resultados indican que más de tres quintas partes del personal, se identifican con el tipo de motivación orientada al “Logro”, que es una característica muy importante para alcanzar las metas y objetivos propuestos por ellos mismos. El resto de empleados se inclina por poseer la habilidad de controlar a otras personas, de recibir reconocimiento o de pertenecer a un grupo.

Pregunta No. 26 De las siguientes alternativas que contribuyen a identificar las necesidades de capacitación, conoce cuáles son las utilizadas por la dirección de la Facultad.

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que los empleados poseen, sobre las alternativas que utiliza la dirección de la Facultad para identificar las necesidades de capacitación.

Cuadro No. 26

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Evaluación de desempeño	37	20%
Planeación estratégica y operativa	23	13%
Estudio de clima organizacional	8	4%
Solicitud de supervisores	10	6%
Relaciones interdepartamentales	5	3%
Examen de los empleados	6	3%
Modificación de trabajo	4	2%
Competencias	4	2%
Análisis de cargo	9	5%
Comunicación	7	4%
Trabajo en equipo	15	8%
Personalidad	6	3%
Salud de los trabajadores	18	10%
Obligación de las tareas	19	11%
Administración del tiempo	10	6%
Total	181	100%

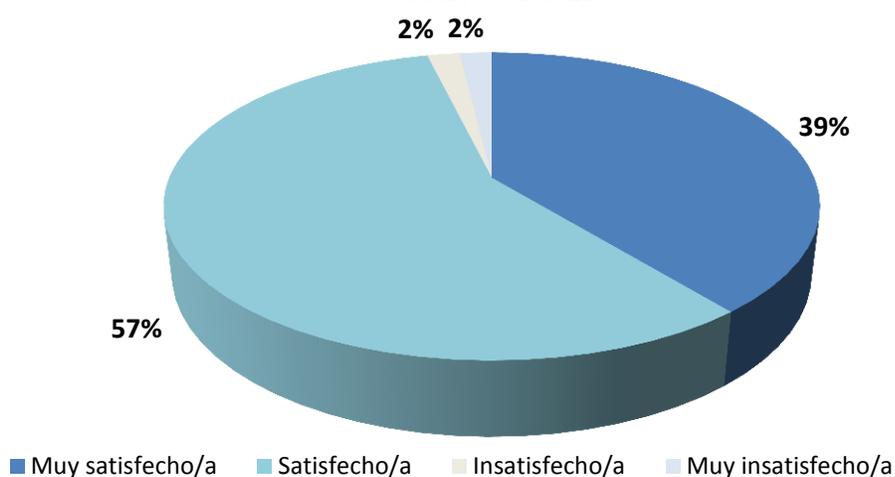
Pregunta No. 27 ¿Hasta qué punto está usted satisfecho/a con su trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción que poseen los empleados, en relación a las funciones que desempeñan en su lugar de trabajo.

Cuadro No. 27

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy satisfecho/a	41	39%
Satisfecho/a	60	57%
Insatisfecho/a	2	2%
Muy insatisfecho/a	2	2%
Total	105	100%

Gráfico No 27



Interpretación: Del total de la población encuestada, casi en su totalidad se encuentran satisfechos o muy satisfechos con las funciones que realizan en su puesto de trabajo, sin embargo, existe una minoría que expresaron sentirse insatisfechos, lo que se considera dentro de un rango normal, ya que es sumamente difícil lograr que todo un equipo de trabajo logre este estado anímico.

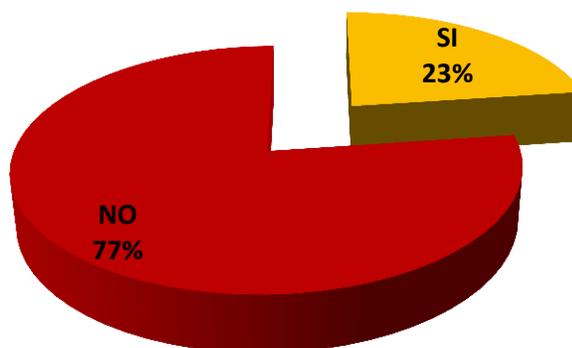
Pregunta No. 28 ¿Padece de algún tipo de enfermedad que le esté afectando en su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer el estado de salud de los empleados administrativos.

Cuadro No. 28

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	24	23%
NO	81	77%
Total	105	100%

Gráfico No 28



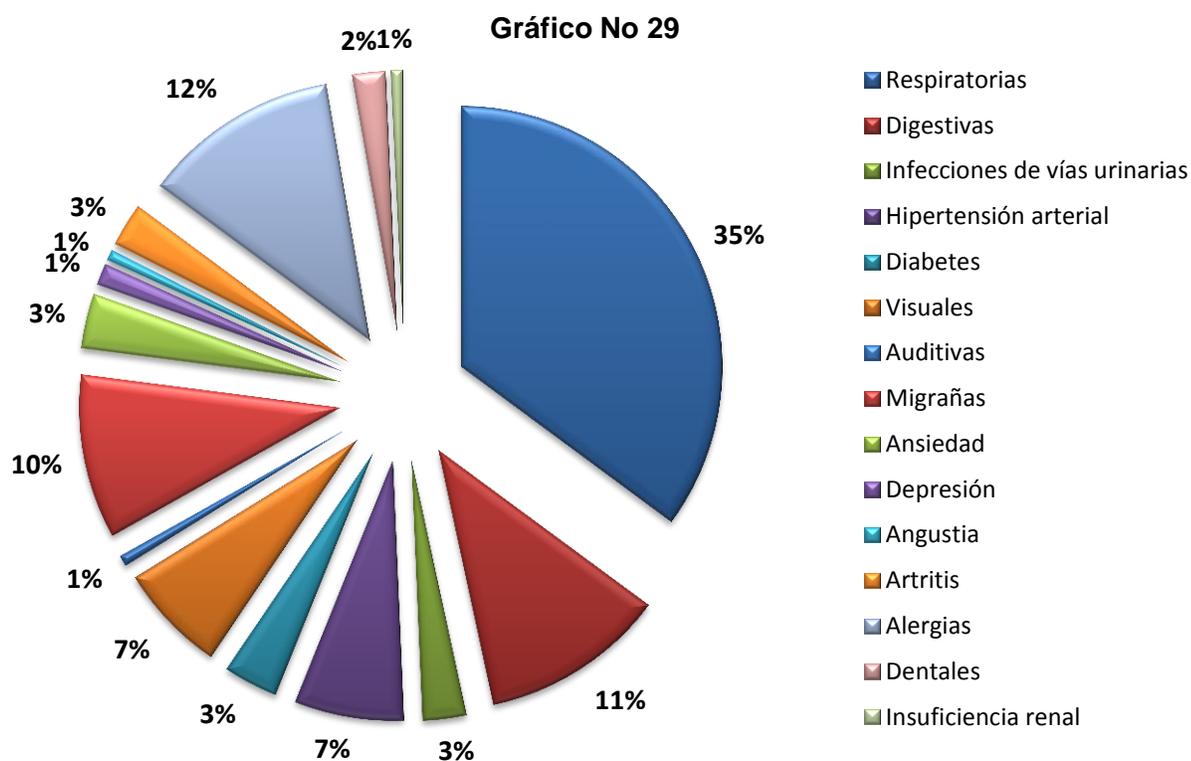
Interpretación: Más de tres cuartas partes de los encuestados expresaron no padecer de algún tipo de enfermedades que esté afectando su desempeño laboral, sin embargo, existen empleados con padecimientos que les afectan sus actividades. Estos datos son muestra que a nivel general existe un buen estado de salud en los trabajadores.

Pregunta No. 29 De las siguientes enfermedades comunes, ¿de cuál adolece con más frecuencia?

Objetivo: Identificar las enfermedades más comunes que adolecen con más frecuencia los empleados.

Cuadro No. 29

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Respiratorias	52	35%
Digestivas	17	11%
Infecciones de vías urinarias	4	3%
Hipertensión arterial	10	7%
Diabetes	5	3%
Visuales	10	7%
Auditivas	1	1%
Migrañas	15	10%
Ansiedad	5	3%
Depresión	2	1%
Angustia	1	1%
Artritis	4	3%
Alergias	18	12%
Dentales	3	2%
Insuficiencia renal	1	1%
Total	148	100%



Interpretación: Las principales enfermedades más comunes que adolecen con más frecuencia los empleados son: respiratorias, digestivas, migrañas y alergias, sin embargo, existen otros padecimientos que se presentan con menor frecuencia. Se considera importante aplicar medidas preventivas que puedan disminuir quebrantos de salud en los trabajadores y evite el ausentismo laboral.

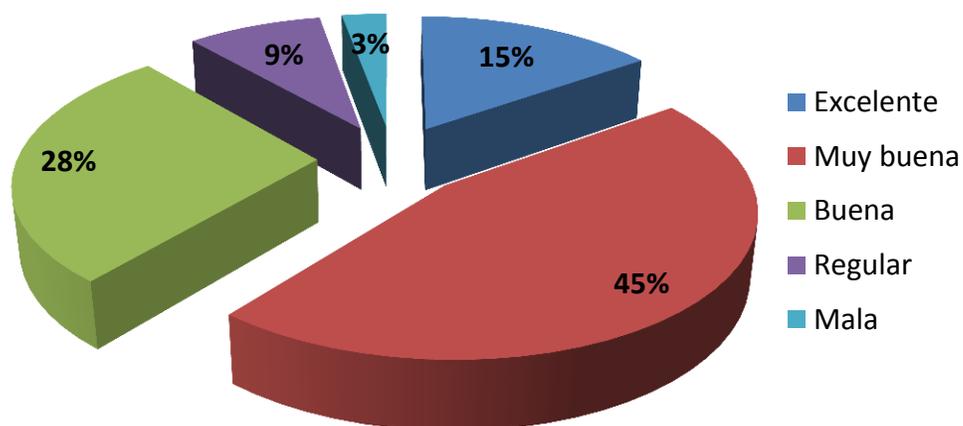
Pregunta No. 30 En general, ¿cómo evalúa su estado de salud?

Objetivo: Conocer a nivel general cómo evalúan su estado de salud cada uno de los empleados.

Cuadro No. 30

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelente	16	15%
Muy buena	48	45%
Buena	29	28%
Regular	9	9%
Mala	3	3%
Total	105	100%

Gráfico No 30



Interpretación: Más de cuatro quintas partes de la población encuestada, evalúa de bueno a excelente su estado de salud, sin embargo, el resto del personal considera poseer un mal estado de salud. Lo que indica que la mayor parte de empleados, se encuentra realizando sus actividades sin ningún padecimiento, contribuyendo al bienestar personal y el buen desempeño laboral.

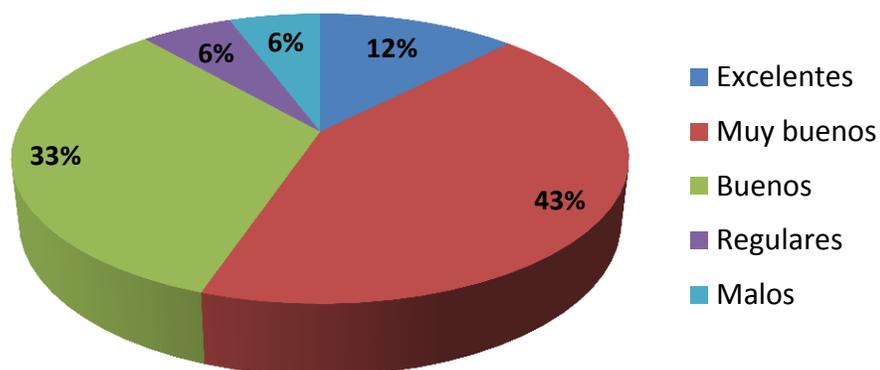
Pregunta No. 31 ¿Cómo considera los beneficios de salud brindados por su empleador?

Objetivo: Conocer cómo los empleados evalúan los beneficios de salud brindados por la Universidad.

Cuadro No. 31

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelentes	13	12%
Muy buenos	45	43%
Buenos	35	33%
Regulares	6	6%
Malos	6	6%
Total	105	100%

Gráfico No 31



Interpretación: Más de cuatro quintos de la población encuestada considera que los beneficios de salud que les brinda la Universidad de El Salvador son buenos, muy buenos o excelentes, el resto de los trabajadores no se encuentran satisfechos con dichos beneficios y los clasifican de regulares y malos. Por lo tanto, este no es un factor que provoque algún grado de desmotivación de los empleados.

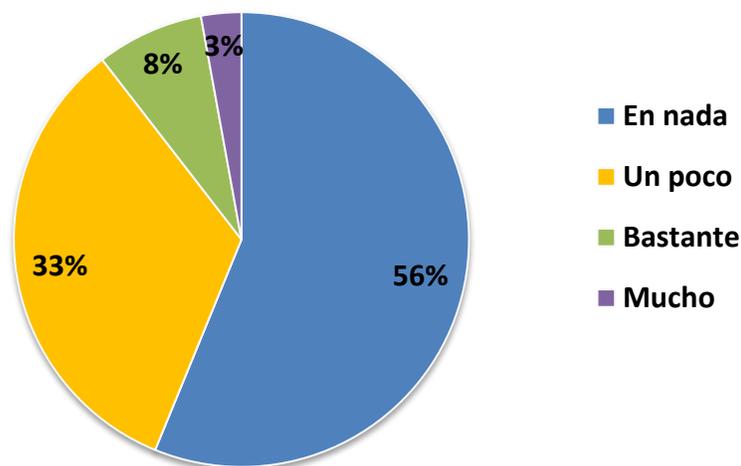
Pregunta No. 32 Durante el último mes, ¿hasta qué punto su salud física o mental han dificultado sus actividades sociales habituales con la familia, en el trabajo, los amigos, los vecinos u otras personas?

Objetivo: Conocer si la situación de salud de los empleados ha interferido de manera negativa en el desarrollo normal de las actividades diarias.

Cuadro No. 32

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
En nada	59	56%
Un poco	35	33%
Bastante	8	8%
Mucho	3	3%
Total	105	100%

Gráfica No 32



Interpretación: Más de la mitad de los empleados consideran que gracias a su buen estado de salud, sus actividades habituales no se han visto afectadas, un tercio de los encuestados consideraron que poco y más de una décima parte consideran que les ha afectado bastante o mucho. Se hace énfasis en la importancia de seguir cuidando su salud, tomando acciones que vayan en beneficio de este para mejor aún más su calidad de vida.

Pregunta No. 33 Durante la semana, ¿Con qué frecuencia realiza algún tipo de ejercicio físico?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los empleados administrativos realizan ejercicio físico, el cual les pueda ayudar a mejorar su salud tanto física como mental.

Cuadro No. 33

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Una vez a la semana	18	17%
Dos veces a la semana	30	29%
Tres o cuatro veces a la semana	18	17%
Todos los días	13	12%
Ninguna de las anteriores	26	25%
Total	105	100%



Interpretación: La práctica de actividad física de los empleados es aceptable, considerando que un poco más de la mitad de la población realiza esta actividad como mínimo dos veces a la semana, los demás empleados la realizan solamente una vez o ninguna. Se observa la necesidad de realizar acciones que incentiven a realizar algún tipo de actividad física con más frecuencia, considerando que un cuarto de los encuestados no se ejercitan.

J. RESPUESTAS OBTENIDAS A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS

Entrevistas realizadas al Administrador Financiero y a la Jefa de Recursos Humanos.

1. ¿Considera importante la capacitación del personal para mejorar el desempeño laboral de los empleados?

R/ Si, la capacitación del personal es de suma importancia ya que permite la adquisición de nuevas competencias, nuevas habilidades, las personas muestran mejores actitudes y mejoran el desempeño laboral.

2. ¿Considera que la capacitación tiene beneficios para la institución, los empleados o ambos?

R/ Definitivamente si, el empleado mejora su vida en general y se vuelve más productivo beneficiando así a la Institución.

3. ¿Existe algún tipo de capacitaciones impartidas al personal administrativo?

R/ Sí, hay una persona encargada de capacitaciones, y es ella quien se encarga de enviar a los jefes de cada unidad, un listado con las capacitaciones disponibles, los jefes las hacen del conocimiento del personal bajo su cargo y éstos revisan las temáticas, fechas y horarios y si están interesados se anotan para asistir a dichos eventos. Cabe mencionar que las capacitaciones no son de forma obligatoria.

Actualmente se encuentra en ejecución un plan elaborado en el 2010 y a lo largo de este año, se han recibido capacitaciones sobre el manejo de bodegas, atención al cliente, entre otros de carácter informático.

4. ¿Con qué frecuencia capacitan al personal administrativo?

R/ según la programación que coordina la encargada con los capacitadores.

5. ¿Cuenta la Facultad con un plan de capacitación continua para el personal administrativo?

R/ No

6. ¿Cuáles son las áreas que se consideran en los planes de capacitación?

a) Técnica

b) Productividad

c) Actitudinales

7. ¿Existe un área en la Facultad, encargada de planear las capacitaciones?

R/ Existe una unidad denominada: Unidad de Capacitaciones, responsable del diagnóstico de necesidades de capacitación, implementación de programas tanto para el personal docente y administrativo, dicha unidad se coordina con Recursos Humanos Central de la Universidad para gestionar el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), al cual se tiene derecho por ser cotizantes activos.

8. ¿Quiénes son los responsables de impartir las capacitaciones (Personal Interno de la Facultad o Externo)?

R/ Generalmente en coordinación con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para el caso del sector

Administrativo, en el caso del personal docente ha sido con otros profesionales especializados.

9. ¿Cómo identifican las necesidades de capacitación del personal?

R/ No existe una forma definida para identificarlas.

10. ¿La Facultad cuenta con un presupuesto asignado para la planeación y ejecución de capacitaciones?

R/ Para el caso del personal docente, existe el Fondo Patrimonial Especial (Estimulo a la Excelencia Académica), para el caso del sector administrativo no existe una fuente de financiamiento definida, en este caso es necesario gestionar recursos propios y solicitar apoyo al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

11. Si la respuesta anterior es sí, ¿a cuánto asciende dicho presupuesto?

R/ Para el caso del sector docente el monto asciende alrededor de \$28,000.00 al año, para el caso del sector administrativo no existe un presupuesto asignado.

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

R/ Sí, 2 auditorium y 1 salón de conferencias

13. ¿Existen algunas limitantes que se pueden presentar al momento de planear una capacitación?

Lo que generalmente afecta son los horarios, fechas y lugares en que se imparten las capacitaciones, pero también existe mucho personal que no le gusta asistir a este tipo de eventos, debido a que si se ausentan de sus puestos de trabajo, este se les acumula.

14. ¿Tiene conocimiento sobre programas de motivación?

R/ No

15. ¿Existe un plan de capacitación enfocado a incrementar la motivación del personal?

Bajo ese enfoque no existe, pero se considera que en todas las capacitaciones los empleados pueden reforzar sus conocimientos y habilidades, lo cual debería ser una fuente motivadora.

16. ¿Estaría de acuerdo en la elaboración de un plan de capacitación de motivación personal para mejorar el desempeño del personal administrativo de la Facultad?

R/Sí

17. ¿Qué áreas recomienda que se tomen en cuenta en la elaboración del plan de capacitación de motivación?

- a) Trabajo en equipo
- b) Inteligencia emocional
- c) Valores
- d) Adaptación al cambio
- e) Liderazgo
- f) Ética
- g) Comunicación
- h) Motivación

18. ¿Con qué periodicidad considera importante impartir la capacitación continua sobre temas motivacionales al personal administrativo?

R/ Dos o tres veces al año

19. ¿Considera que los trabajos que desempeñan los empleados están de acuerdo a sus capacidades?

R/ Sí

20. A su criterio, ¿Considera que hay algo que desmotive al personal?

R/ En algunos casos podría ser la distribución de la carga laboral, también las nivelaciones salariales.

21. ¿Considera que los empleados están satisfechos con el trabajo que realizan?

R/ Se considera que sí en su mayoría.

22. ¿Considera que los beneficios que brinda la Facultad satisfacen las expectativas de los empleados?

R/ Se considera que sí, ya que se brinda estabilidad laboral.

23. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la Facultad?

R/ Generalmente son positivas, aunque pocas veces se presentan conflictos debido a las actitudes del mismo personal (egoísmo, envidias, entre otros).

K. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS Y A LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.

A continuación se describen los resultados obtenidos, por medio de los instrumentos de recolección de información (encuestas, guía de entrevista y la observación directa) referente a la existencia de planes de capacitación sobre motivación personal, dirigidos a los empleados administrativos y jefaturas de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central.

1. ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS

Con el fin de obtener información por parte de los empleados, el cuestionario dirigido contempla dos partes: datos generales del encuestado y datos de contenido, estos últimos con el fin de obtener información relacionada con la temática en estudio y las necesidades que poseen los trabajadores en temas específicos. Cada encuesta posee 33 preguntas que fueron realizadas a un total de 105 empleados pertenecientes a las diferentes áreas organizativas de dicha Facultad.

Datos Generales:

Al indagar aspectos demográficos de los encuestados, tales como: sexo, edad, estado civil, nivel académico y tiempo de laborar en la Facultad; se determinó lo siguiente:

Del total de encuestados, el 59% fueron hombres vrs el 41% de mujeres, existiendo una representación equilibrada de ambos sexos (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 1). Por medio de la observación directa se constató que en las áreas de administración y secretaría, existe mayor presencia de mujeres, en el área de mantenimiento y servicios generales se

encuentra mayor concentración de hombres, y que las demás áreas de trabajo cuentan con una distribución balanceada en cuanto al género de los trabajadores.

La mayor concentración de edad se encuentran entre 31 a 50 años, esto representa el 60% del total de encuestados, sin embargo, el 25% de los empleados tienen más de 51 y únicamente el 15% poseen edades que oscilan de 20 a 30 años. Con esta distribución se obtendrá información de personas con diferentes puntos de vista y necesidades diferentes (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 2).

Los resultados muestran que el 67% de los empleados tienen responsabilidades familiares, ya que son casados o acompañados, y aunque el resto no posee esta figura, no significa una disminución en el grado de responsabilidad. Por lo tanto, es un factor importante de considerar al momento de evaluar la necesidad de poseer un empleo que brinde los ingresos necesarios para lograr cubrir las diferentes necesidades que como seres humanos se tiene. (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 3).

Por otra parte, la distribución académica de los encuestados se encuentra de la siguiente manera; el 39% posee estudios universitarios, el 25% técnicos, el 24% educación media y únicamente el 12% formación básica. Considerando la importancia de está para optar a mejores puestos de trabajo, la Facultad cuenta con empleados realizando actividades específicas según sus habilidades y competencias (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 4).

Los datos reflejaron que en la Institución existe estabilidad laboral, ya que el 36% de los encuestados posee más de 15 años de servicio, un 29% entre 6 y 10, el 18% de 11 a 15 y el 17% restante de 0 a 5 años. Por tanto, no existen

motivos para que este factor genere algún tipo de malestar en los trabajadores (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 5).

Después de conocer datos generales y relevantes de los encuestados para efectos de la investigación, se realizaron preguntas enfocadas al tema en estudio.

Al consultarles, si existen planes de capacitación en la Facultad el 54% manifestaron saber de su existencia, mientras que un 46% lo desconocen. Esto podría estar provocando que no todos los trabajadores sean tomados en cuenta en la ejecución del plan (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 7).

Respecto al grado de participación de los empleados para el diseño de planes de capacitación, el 56% de la población nunca ha brindado su opinión sobre algún tipo de necesidad que posean de capacitarse, sin embargo, dentro del 44% restantes se encuentran trabajadores que siempre han participado en una ocasión o más. Se considera importante el involucramiento del personal en la elaboración del mismo (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 8).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la importancia de las formaciones continuas sobre temas motivacionales, se encuentra claramente definida, según lo manifestado por el 99% de los empleados (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 9).

Al consultar sobre las formaciones sobre motivación personal que han impartido durante el último año, los resultados indicaron que el 39% de los encuestados únicamente han recibido una, el 37% ninguna y el 24 % restante como mínimo dos. Claramente se puede observar que estas no han abarcado la totalidad del

personal y que puede ser un factor desmotivante en el desempeño laboral (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 10).

El 91% de los encuestados ven de forma positiva que la Facultad desarrolle planes de capacitación continua sobre temas motivacionales. Sin embargo, al 7% les es indiferente y solamente el 2% no está de acuerdo. Estos resultados indican que la implementación de este tipo de planes impactará de forma favorable en la motivación de los empleados (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 11).

La periodicidad que consideran adecuada para recibir capacitaciones se encuentra definida con el 34% de encuestados que consideran que sea trimestral y con un mismo porcentaje los que opinan que sea semestral, el 32% restante mensual o anual. Es importante tomar muy en cuenta al momento de adecuar las capacitaciones en el plan, la frecuencia solicitada por los encuestados (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 12).

Según los datos resultantes del diagnóstico, las necesidades de capacitación son variadas, sin embargo, existen cinco principales que a opinión de los empleados deben de ser cubiertas; el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la ética y los valores son temáticas que deben de ser consideradas en un plan de capacitación, como una estrategia para incrementar la motivación y el desempeño laboral (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 13).

La confianza en sí mismo para desempeñar funciones específicas que les sean encomendadas, es una característica de la que goza el 70% de los empleados. Esto indica que la Facultad cuenta con personal capaz y con un gran potencial orientado al logro y al cumplimiento de objetivos. El resto de los encuestados

aún no han descubierto su potencial (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 17).

Lo mencionado anteriormente coincide con la capacidad de liderazgo que tienen los empleados, el 51% considera poseer muy buenas actitudes de liderazgo, el 28% excelentes y el 21% buenas, significando que solamente el 1% de los encuestados siguen sin creer en sí mismos (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 18).

En un 27% los empleados consideran que el bajo rendimiento laboral, podría estar asociado por las políticas de la institución, el 20% por las relaciones jefe/empleado y un 19% por las relaciones interpersonales, el 34% restante considera otros factores. Se hace énfasis en la importancia de examinar y enriquecer de ser posible las condiciones actuales, para mejorar el desempeño de los trabajadores (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 19).

El 17% de los trabajadores opinan que la distorsión en la comunicación es uno de los principales aspectos que generan desmotivación, el 16% considera que es la falta de trabajo en equipo, un 13% el bajo nivel salarial, el 11% las malas relaciones interpersonales y un 9% la mala distribución de la carga de trabajo, el 34% restante, pero no menos importante consideran otros aspectos. Por lo tanto, es conveniente fortalecer dichas áreas, para acrecentar la motivación y obtener un mejor rendimiento laboral de los empleados (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 20).

Los resultados muestran que el estado anímico de los empleados en su lugar de trabajo es elevado, ya que el 57% expresó sentirse motivado, el 21% muy motivado, el 19% poco y el 3% nada. Es importante implementar capacitaciones que contribuyan a mantener y a incrementar positivamente dicho estado en el personal, además que permitan cambiar el estado de ánimo de las

personas que se encuentran desmotivadas. (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 21).

Respecto a la jerarquía de las necesidades establecidas en la pirámide de Maslow, los resultados no se encuentran acorde a la teoría aplicable, ya que no existe un orden definido por parte de los empleados en cuanto a la cobertura de las necesidades, a excepción de las básicas y Fisiológicas que son las únicas en las que coinciden (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 23).

Se destaca la existencia de empleados enfocados por el buen trabajo y por el deseo de que sean potencializadas sus habilidades, esto lo representa el 39% que desean responsabilidades y el 22 % que desean perfeccionarse. Sin embargo, también existen personas que se encuentran en un estado de conformismo y poco proactivo, como las que buscan seguridad o prefieren ser dirigidos (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 24).

La teoría anteriormente mencionada coincide con la de MCCLELLAND, ya que el 86% del personal luchan por alcanzar sus metas y objetivos propuestos por ellos mismos (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 25).

Al consultar sobre la forma que la dirección de la Facultad utiliza para identificar las necesidades de capacitación, se obtuvo una diversidad de respuestas, no existiendo una tendencia sobre el método utilizado, Esto da la pauta para interpretar que la Facultad no utiliza un método en específico y que no es compartido con los empleados (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 26).

Del total de la población encuestada el 57% se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza, el 39% muy satisfecho, sin embargo existe el 4% que

expresó sentirse insatisfecho. Lo que se considera dentro de rangos normales, ya que la motivación en una Institución no siempre estará en el nivel deseado. (Ver apartado I, tabulación e interpretación pregunta 27).

A nivel general se considera que el estado de salud de los trabajadores es bueno, ya que el 77% de los encuestados no poseen enfermedades que afecten su desempeño laboral. Sin embargo, el 23% restante se encuentra afectado por algún tipo de enfermedad no considerada común. Por lo que se considera necesario implementar acciones que permitan en la medida de lo posible mejorar las condiciones de salud de los mismos (Ver apartado I, tabulación e interpretación preguntas 28).

Los datos reflejan que las enfermedades comunes que adolecen con más frecuencia los trabajadores son: respiratorias en un 35%, alergias en un 12%, digestiva en un 11% y migrañas en un 10%; sin embargo, existe otro tipo de enfermedades que aunque en menor proporción afectan a los empleados. Es importante implementar medidas que permitan mejorar su calidad de vida (Ver apartado I, tabulación e interpretación preguntas 29).

Es importante mencionar que, el 88% de empleados evalúan de bueno su estado de salud. Por lo que se concluye que los trabajadores se encuentran realizando sus actividades laborales en buenas condiciones (Ver apartado I, tabulación e interpretación preguntas 30).

2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas realizadas al Administrador Financiero y a la Jefa de Recursos Humanos, brindaron valiosos aportes para la realización del diagnóstico, siendo éste la base fundamental para el diseño del plan de capacitación continua de

motivación que conlleve a mejorar el rendimiento de los empleados y de la misma manera contribuya positivamente en la calidad de vida de los mismos.

En la Facultad de Ciencias y Humanidades existe una unidad que tiene a cargo capacitar al personal docente, administrativo y estudiantes, esta área en conjunto con la Unidad de Recursos Humanos Central de la Universidad de El Salvador, gestionan por medio del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), programas de formación que se adecuen a las necesidades de los trabajadores. (Ver apartado J, respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas, pregunta 7).

Cabe mencionar que los adiestramientos que actualmente se gestionan en su mayoría van enfocadas a la excelencia académica, es decir, dirigidas a docentes y se trabaja bajo los dos modelos: cursos cerrados y abiertos, en ambos casos se solicita el apoyo de la entidad mencionada.

Para el caso particular del personal administrativo es importante resaltar que el proceso que se sigue es el siguiente:

La encargada del área, envía a los jefes de las unidades un listado con las capacitaciones disponibles y las especificaciones de fechas, lugares y horarios en los que se llevarán a cabo y cada trabajador tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo y su interés sobre la temática, indica si la recibirá o no, ya que no son de carácter obligatorio.

Actualmente no se cuenta con un plan de capacitación continua de motivación que vaya encaminado a mejorar el desempeño de los empleados administrativos, por lo que se hace necesario la elaboración de una propuesta que contenga temas motivacionales enfocados a influir positivamente en la realización de sus funciones y calidad de vida en general de los trabajadores.

Con respecto a los beneficios que originan estas formas de aprendizaje que puedan ser impartidas al personal, los entrevistados manifiestan estar de acuerdo que el desarrollo de un plan de capacitación bien estructurado conlleva a grandes beneficios para los colaboradores y para el funcionamiento más eficiente de la Facultad, ya que se logra aumentar el rendimiento y la producción del trabajador, se incrementa su motivación e iniciativa y además se facilita el desarrollo personal. (Ver apartado J, respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas, pregunta 2).

Es importante mencionar que tanto el Administrador Financiero como la Jefa de Recursos Humanos, presentaron buena disposición en cuanto a darle seguimiento a la propuesta que con base a esta investigación, se pretende presentar, para así fortalecer las relaciones interpersonales, la actitud de los empleados, el trabajo en equipo, entre otras áreas del personal, las cuales son de suma importancia estimular continuamente.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las áreas que se recomienda tomar en cuenta en el diseño del plan de capacitación continua, son las siguientes:

- Relaciones humanas
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Actitud en el trabajo

Por medio de las entrevistas se constató que la Institución cuenta con la infraestructura adecuada para lograr desarrollar capacitaciones, ya que dentro del campus Universitario existe un salón de conferencias y dos auditorium que pertenecen a la Facultad de Ciencias y Humanidades, los cuales reúnen las condiciones adecuadas para llevar a cabo este tipo de eventos. (Ver apartado J, respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas, pregunta 12).

Por último es importante mencionar que no se cuenta con un presupuesto asignado para financiar capacitaciones del personal administrativo, sino que en algunos casos son recursos propios de la Facultad que se deben gestionar y también se toma en cuenta el beneficio que se obtiene del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), a partir de las cotizaciones y aportaciones mensuales que se realizan. (Ver apartado J, respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas, pregunta 10).

L. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. IMPORTANCIA

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que se describe en este apartado, es un proceso de gran importancia que se ha llevado a cabo para luego diseñar, estructurar y desarrollar la propuesta del plan de capacitación de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central, de tal manera que se puedan evidenciar las necesidades reales de capacitación y teniendo presente que ha surgido a partir de los resultados de la investigación.

2. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Este diagnóstico permitió conocer y priorizar las necesidades de capacitación sobre temas motivacionales, que deben de ser incluidos en la propuesta antes mencionada, que conlleve a incrementar el nivel de motivación y el mejoramiento en el desempeño laboral de los empleados.

3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL SEGÚN EL DIAGNÓSTICO

Como una de las fuentes de información primordiales para conocer la situación actual del tema en estudio, se consideró la opinión de las jefaturas de la Facultad de Ciencias y Humanidades, utilizando la técnica de la entrevista, la cual se formuló de manera estructurada.

El Administrador Financiero y la Jefa de Recursos Humanos, dieron a conocer aspectos importantes tales como: que actualmente se encuentra en ejecución un plan elaborado en el año 2010, dirigido al personal administrativo, estudiantil y docente; según las necesidades identificadas en su oportunidad, dicho plan posee especificaciones bajo las cuales se encuentran plasmados objetivos, contenidos, fechas y horarios en los que serán impartidas.

Al consultarles sobre la existencia de recursos financieros para la ejecución, expresaron que la Facultad no cuenta con un presupuesto asignado para este rubro, específicamente para el personal Administrativo, sin embargo, la mayoría de capacitaciones impartidas a estos empleados son financiadas con recursos propios y haciendo uso del beneficio obtenido con las cotizaciones y aportaciones que se realizan al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) que corresponde al 1%.

Considerando que la población de trabajadores Administrativos con que cuenta la Facultad es de 144, el recurso humano para poder atenderlos bajo un plan de capacitación bien estructurado es insuficiente, ya que en la unidad de capacitación existe solamente una persona encargada. Se intentó obtener mayor información a través de dicha persona respecto a la temática en estudio, pero lamentablemente expresó no contar con el tiempo necesario para poder conversar y además no consideraba adecuado divulgar este tipo de información.

Por otra parte, los entrevistados expresaron ver con mucha expectativa contar con un plan de capacitación debidamente estructurado. Ya que la Universidad cuenta con los recursos materiales necesarios para que se logren llevar a cabo este tipo de eventos dentro de sus instalaciones tales como:

- **Infraestructura:** Aulas, salones de conferencia y auditorium.
- **Mobiliario y Equipo:** Mesas de trabajo, pizarras, impresoras, laptop, proyectores y equipo de audio.
- **Material Didáctico:** Cuentan con los recursos para poder elaborar diferentes tipos de material de estudio.

Según la opinión de las autoridades la mayor parte de la población se encuentra motivada en sus lugares de trabajo, este estado anímico se logró observar en la mayoría de trabajadores de cada unidad, ya que se encontraron trabajadores alegres y con una actitud positiva, sin embargo, se observó personal con estados de ánimo diferentes, aunque no se puede asegurar que se encuentran desmotivados ya que este estado anímico varía de una persona a otra y con el tiempo, además de ser un factor interno de cada individuo. Por lo tanto, este sentir del personal hacia su trabajo, puede definir en gran medida la efectividad de su desempeño, por lo que se hace relevante trabajar en la ejecución de capacitaciones bajo aspectos de tipo motivacional, que involucren temas que contribuyan a desarrollar y mantener un ambiente armónico.

En la Facultad, no existe un método específico para medir el desempeño laboral, sino que se basan en el cumplimiento de las tareas asignadas, actitudes, calidad y productividad. Sin embargo, el Administrador Financiero y la Jefa de Recursos Humanos consideran que el desempeño de los trabajadores es bastante bueno, pero también manifestaron que existe personal con actitudes deficientes en relación a dicho aspecto.

M. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

a) Identificación de las necesidades de capacitación de acuerdo a valoración de los empleados

Considerando que la opinión del personal es un insumo que proporciona información útil para determinar las necesidades de capacitación; por medio de la técnica de la encuesta realizada a 105 empleados de la Facultad, se conoció la percepción de éstos, sobre las necesidades de capacitación en áreas motivacionales que les permitirá mejorar el desempeño de sus actividades laborales. El personal administrativo considera muy importante las capacitaciones en el área motivacional y expresaron el deseo de poder recibirlas contemplando temáticas como:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Valores
- ✓ Ética
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Inteligencia emocional y
- ✓ Adaptación al cambio

b) Identificación de las necesidades de capacitación de acuerdo a valoración de las jefaturas

Otra de las fuentes de información, fue la opinión del Administrador Financiero y la Jefa de Recursos Humanos. Quienes dieron a conocer aspectos importantes sobre dichas necesidades que posee el personal y que se pueden solventar a través de acciones de capacitación. Ambos expresaron estar de acuerdo en la elaboración de un plan de capacitación de motivación personal que vaya

encaminado a mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad y recomendaron que en la elaboración de éste, se tomen en cuenta las siguientes temáticas:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Valores
- ✓ Adaptación al cambio
- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética
- ✓ Comunicación y
- ✓ Motivación

c) Priorización de las necesidades de capacitación

Una vez identificadas las diferentes necesidades de capacitación, estas se han consolidado tomando en cuenta que no todos los temas solicitados o resultantes del estudio realizado, implican necesidades reales o prioritarias para mejorar el desempeño de los empleados administrativos de la Facultad.

Por otra parte, es importante mencionar que algunos de los temas se plantean de manera general, considerando que en el mercado se pueden ofrecer con nombres diferentes, pero con un contenido acorde a las necesidades particulares del personal.

N. ALCANCES Y LIMITANTES

ALCANCES

1. La realización de la presente investigación permitió tener acceso a conversar con trabajadores administrativos, la encargada del área de capacitaciones y con las autoridades de la Facultad, tales como: el Administrador Financiero y la Jefa de Recursos Humanos. Permitiendo identificar necesidades reales que posee el personal de ser capacitados en aspectos relacionados a mejorar su motivación.
2. Este estudio permitirá elaborar un plan de capacitación que responda a las necesidades identificadas y se espera que a futuro pueda ser implementado por las autoridades competentes generando beneficios, tanto para los empleados como para la Institución.
3. Al equipo de investigación le permitió ampliar y poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante su formación profesional.

LIMITANTES

1. En el desarrollo de esta investigación no se presentaron mayores dificultades, sin embargo, cabe mencionar que, aunque se tenían todos los permisos y autorizaciones para llegar a las diferentes unidades jerárquicas, existieron algunos empleados que mostraron poca accesibilidad y colaboración al momento de realizar la encuesta, a pesar de que se les explicó los beneficios que tenían sus aportes para ellos mismos.

2. Se presentaron inconvenientes al momento de encuestar al personal de mantenimiento y servicios generales, ya que poseen horarios diferenciados, por lo que fue necesario asistir los días sábados para lograr abordar al personal que anteriormente no había sido posible encuestar.
3. Se tuvo poco acceso a realizar entrevista a la persona encargada de capacitaciones, alegando que siempre se encuentra saturada de trabajo, y que no podía compartir información interna de la Facultad.

O. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base al diagnóstico realizado, obtenido como resultado de la investigación de campo que se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias y Humanidades, se logró además de identificar las necesidades reales de capacitación, también determinar la situación actual respecto a la necesidad de la elaboración y ejecución de un plan de capacitación sobre temas motivacionales, llegando así, a las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES

1. La Facultad de Ciencias y Humanidades no cuenta con un plan de capacitación continua de motivación personal que vaya encaminado a mejorar el desempeño de sus empleados administrativos.
2. Existe un porcentaje elevado de empleados que no tienen conocimiento de la existencia de los planes de capacitación de la Facultad, lo cual refleja la poca comunicación con respecto a la divulgación sobre dichos planes.
3. Se constató que existe disponibilidad y aceptación por parte de los empleados para participar en futuras capacitaciones, de preferencia en días de semana en horarios matutinos, dentro de las instalaciones de la Facultad y con una periodicidad trimestral o semestral.
4. Los empleados administrativos de la Facultad consideran que las capacitaciones deben ser impartidas de forma participativa, ya que esto las hace más dinámicas y entretenidas, a la vez que se aprende por medio del involucramiento.

5. Los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades desconocen los métodos específicos utilizados para identificar las necesidades de capacitación en su centro de trabajo.
6. Para los empleados de la Facultad, es importante construir planes de capacitación, que capitalicen su experiencia; que se desarrollen dinámicas que faciliten la participación y la colaboración; crear un ambiente de aprendizaje que estimule la cooperación y no la competencia.
7. Se observa que el equipo necesita un tipo de liderazgo participativo y visionario que les permita desarrollarse con interdependencia, efectividad y con bajo nivel de dirección. Esto refuerza la motivación y el sentido de pertenencia que poseen los empleados de la Facultad.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se implemente un plan de capacitación continua de motivación personal, que ayude a los empleados administrativos a mejorar su desempeño laboral, ya que de esta manera es como cumplen día a día los objetivos propuestos por la Institución.
2. Se debe dar a conocer oportunamente a los empleados, las capacitaciones que se tienen disponibles, para que estos puedan organizarse con anticipación y así participar en dichas capacitaciones.
3. Es importante tomar en cuenta las opiniones y necesidades del personal, para que los planes de capacitación se diseñen de acuerdo a sus necesidades y con ello contribuir al mejoramiento del desempeño de todos sus empleados.

4. Se recomienda que las capacitaciones sean impartidas de forma dinámica, ya que esto contribuirá a mantener motivado al personal durante el desarrollo de las mismas, también es recomendable desarrollar dinámicas en los que se involucren todos los asistentes.
5. Se recomienda que la Facultad establezca y dé a conocer a su personal, los métodos a utilizar para la identificación de las necesidades de capacitación.
6. Se deben desarrollar talleres que mejoren las relaciones interpersonales y las habilidades sociales, para estimular el sentido de pertenencia, colaboración y participación. Además, es relevante desarrollar capacitaciones enfocadas a temas, de desarrollo personal y profesional, manejo de estrés y de mejora en la comunicación.
7. El nivel de desarrollo del equipo es alto, por lo cual sería significativo refrescar conceptos y herramientas de liderazgo administrativo y personal, que estimule el enriquecimiento de conocimientos y habilidades de los empleados.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN CONTÍNUA DE MOTIVACIÓN PERSONAL, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.

A. INTRODUCCIÓN

Capacitar al personal es parte fundamental para cumplir los objetivos de la Facultad de Ciencias y Humanidades; es así como conscientes de la importancia que implica contar con empleados capacitados, que posean los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el eficiente desempeño en sus puesto de trabajo, se propone el presente Plan de Capacitación continua de Motivación Personal.

Dicho plan se ha diseñado a partir del diagnóstico de necesidades, identificadas a través de encuestas y entrevistas aplicadas al personal de la Facultad (ver capítulo II), y consolida una serie de requerimientos relacionados a temáticas de capacitación que necesitan los empleados de las diferentes unidades.

También es importante mencionar que la presente propuesta se ha elaborado tomando en cuenta el apoyo que se obtiene del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) a través de las cotizaciones mensuales que se realizan a dicha entidad.

En este sentido, el Plan propuesto describe: objetivos, la justificación, el alcance, beneficios, las políticas y normas, la metodología seguida para su realización, así como los recursos necesarios para la ejecución.

De igual manera se presenta el contenido temático del plan propuesto, integrado por siete cursos cada uno de los cuales contiene el tema de la capacitación, el perfil de los participantes, las temáticas que se desarrollarán, el

objetivo que se persigue con cada evento a desarrollar, así como el tiempo de duración y ejecución de las mismas, definido en el cronograma de implementación.

B. OBJETIVOS

General

- ✓ Desarrollar en los participantes la construcción de actitudes, habilidades, y conocimientos que les permita mejorar su motivación personal y colectiva, contribuyendo de esta manera a mejorar su rendimiento laboral.

Específicos

- ✓ Aprender elementos claves que permita a los participantes conocerse mejor así mismos en sus emociones y en su temperamento.
- ✓ Promover en cada participante la observación de su labor, la de sus compañeros de trabajo y de su interrelación con la Institución; con el fin de favorecer el desempeño individual y grupal.
- ✓ Compartir experiencias constructivas junto a sus compañeros de trabajo, logrando que los participantes aprendan a mejorar sus habilidades sociales y emocionales; para mejorar el clima laboral y la motivación del equipo.
- ✓ Fortalecer lazos de convivencia a través de un ambiente ameno, lúdico y enriquecedor; para acrecentar el sentido de pertenencia con la Facultad y con sus objetivos.

C. JUSTIFICACIÓN

El recurso más valioso e importante en la Institución, lo forman las personas que participan en las actividades laborales; es por ello, que es de vital importancia contar con un personal motivado, con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas. Siendo éste un punto estratégico y fundamental para lograr el éxito.

Por tanto, la capacitación es un elemento importante para mantener y cambiar actitudes y comportamientos de las personas. En tal sentido, se plantea el presente Plan de Capacitación Continua de Motivación Personal para la Facultad de Ciencias y Humanidades, que busca mejorar en los empleados su motivación, el deseo de superación personal y compromiso hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Cada una de las capacitaciones contempladas en el Plan permitirá que los trabajadores posean una actitud positiva en cada una de las actividades que realizan, permitiendo mejorar su desempeño laboral.

D. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para los empleados Administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central. Cubriendo todo el personal en sus diferentes niveles jerárquicos y atendiendo las especificaciones requeridas por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) en cuanto a la cantidad de participantes atendidos por cada grupo. Se definieron 7 cursos que serán impartidos entre los diferentes niveles.

También es importante mencionar que el personal administrativo con el que cuenta la Facultad, se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Jefaturas 20, Mandos Medios 20 y Colaboradores 104, haciendo un total de 144 personas.

Tabla N° 3 Organización de Grupos

Nivel	Integrantes por grupo	No. De Grupos	Total de Participantes
Jefaturas y Mandos Medios	20	2	40
Colaboradores	26	4	104
*Colaboradores y Mandos Medios	25	5	124

* NOTA: En relación a la combinación de estos niveles, existirán 4 grupos de 25 y 1 de 24

La organización de los grupos se establece con base a dos criterios:

- a) De acuerdo a los requisitos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), que establecen que serán atendidos en cada grupo un mínimo de 15 personas y un máximo de 30.
- b) Con base a los hallazgos encontrados en el diagnóstico de necesidades, por lo cual se propone:
 - ✓ **Grupo de Jefaturas y Mandos Medios**, este grupo se define para satisfacer la necesidad de mejorar los niveles de participación, logro de objetivos y definición de planes de trabajo. Alineando la visión institucional con la motivación de los equipos de trabajo.
 - ✓ **Grupo de Colaboradores**, este responde a las necesidades detectadas para este nivel en el diagnóstico de necesidades de capacitación, que satisfacen su motivación personal.

- ✓ **Grupo de Colaboradores y Mandos Medios**, este se define para mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y la vivencia de valores, favoreciendo un mejor ambiente laboral, estimulando las relaciones horizontales dentro de la Facultad.

E. BENEFICIOS

La estrategia de formar a un recurso humano más calificado tiene diversos beneficios para una organización.

El primer beneficio y el más importante, es asegurar que las personas que conforman una organización, sean capaces de identificarse con esta; integrándose como equipos de trabajo y esforzarse al máximo por el logro de los objetivos y metas comunes que ahora comparten.

El segundo consiste en ayudar a los individuos a conocerse mejor a sí mismos, identificando fortalezas y debilidades. De manera que logren auto motivarse en las áreas que cada uno considera pertinente, para responder con mayor efectividad a los desafíos que presenta la Institución.

F. POLÍTICAS Y NORMAS

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

a) POLÍTICAS

- El área encargada de capacitaciones realizará los esfuerzos necesarios para dar a conocer la existencia del plan de capacitación, divulgándolo en todas las unidades por medio de las Jefaturas.
- Se gestionará el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para aprovechar el beneficio que se obtiene a través de las cotizaciones mensuales.
- Al finalizar el año se deberá evaluar la aplicabilidad del plan de capacitación que se ha ejecutado, para conocer los resultados.

b) NORMAS

- La unidad de capacitaciones en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, gestionará y controlará la ejecución de acuerdo a lo programado en el plan.
- La unidad de capacitaciones llevará un control de asistencia de los empleados por cada capacitación, para evidenciar la participación de las personas asignadas en cada grupo.
- El Plan de Capacitación puede contener modificaciones, adiciones o supresiones con el fin de aprovechar oportunidades que se presenten y que no se encuentren contempladas en éste.
- El área encargada de las capacitaciones llevará un registro de la inversión realizada; para controlar el cumplimiento de lo presupuestado.

- El personal que participará en la capacitación deberá de pertenecer al nivel al que esté destinado el evento.
- Los empleados convocados a cada curso, deberán asistir de forma puntual en los días y horarios establecidos y no podrán faltar sin causa justificada.

G. METODOLOGÍA DE DESARROLLO

La metodología a utilizar para realizar cada una de las capacitaciones será utilizando el tipo de capacitación denominado Desarrollo de Carrera, que tiene como objetivo mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades.

La realización de cada evento, tendrá como objetivo brindar a los empleados las herramientas necesarias que les permita mejorar sus habilidades y conocimientos para desempeñar mejor sus actividades; así como lograr un clima laboral agradable entre los mismos, que permita una mayor disposición y motivación hacia el trabajo.

Aplicación de la Metodología paso a paso

El Plan se ha diseñado específicamente para los temas a desarrollar, tomando en cuenta que todos éstos incluirán las 4 fases básicas de instrucción siguientes:

Tabla N° 4 Fases de Metodología

Etapa	Actividad	Explicación
1	El facilitador prepara a los participantes a escuchar.	Describe el objetivo, indica las herramientas, motiva y despierta el interés del participante.
2	Demostrar haciendo a través de dinámicas o juegos inteligentes.	Marcar puntos claves. Resaltar lo importante. Explicar de forma clara y sencilla.
3	Reflexionar y repetir puntos clave.	Observar al participante y reconducir. Elogiar proceso de aprendizaje.
4	Autonomía de concepto y de aplicación por el participante.	Ofrecer otras posibilidades, reforzar calidad y tiempo.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

El desarrollo del presente Plan se realizará bajo la modalidad de curso cerrado (descrito en el capítulo I).

H. RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

1. Humanos

Los facilitadores de las capacitaciones en la modalidad de formación, curso cerrado, serán los especialistas en las temáticas acreditados por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

2. Materiales

Los recursos materiales a utilizar son:

- **Infraestructura:** Se hará uso de los espacios físicos con que cuenta la Facultad, tales como: aulas, salones de conferencia, auditorium y los lugares abiertos que ésta Institución posee.

- **Mobiliario y Equipo:** Mesas de trabajo, pizarras (recursos de la Facultad); impresoras, laptop, proyectores y equipo multimedia, serán proporcionados por el facilitador.
- **Material Didáctico:** Lápiz, bolígrafos, papel, marcadores, libretas, diplomas, fólder, perforador, cartulina, prendedores, gafetes (Es proporcionado por el facilitador).

3. Financieros

Se proyecta para la Facultad de Ciencias y Humanidades un presupuesto de inversión total de US\$ 7,096.54, considerando que estos son los fondos necesarios para su ejecución. Cabe mencionar que se maximizó el financiamiento, ya que se está considerando el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

I. PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan contempla temáticas en respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se desarrollará a través de los siete cursos siguientes:

Tabla N° 5 Propuesta del Plan de Capacitación

Cursos	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	Participantes por grupo	N° Grupos	Total de Participantes	Eventos	Duración
1	Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios.	Jefaturas y Mandos Medios	a. Gerencia basada en valores b. Alineación de Equipos de Trabajo	Incentivar a quienes lideran equipos, a buscar continuamente la motivación y el desarrollo de las personas para potenciar el máximo aprovechamiento de sus capacidades.	20	2	40	2	8H
2	Motivación y Liderazgo		a. Como motivar a un equipo b. Delegación y Empowerment.	Ampliar conocimientos sobre las formas de automotivación personal en los equipos de trabajo, fortaleciendo el liderazgo, la delegación y el empoderamiento.	20	2	40	2	8H
3	Ambientes agradables de trabajo		a. Beneficios de un buen ambiente de trabajo b. Empatía/ Simpatía c. Autoestima d. Comunicación efectiva	Mejorar las habilidades sociales de comunicación, para favorecer un ambiente laboral agradable y productivo	20	2	40	2	8H
4	Trabajo en equipo y relaciones humanas **	Mandos Medios y Colaboradores	a. Estrés en los equipos de trabajo. b. Manejo de conflicto en los equipos de trabajo.	Aprender sobre el adecuado manejo de las responsabilidades para evitar el estrés y la sobrecarga de trabajo y mejorar la calidad de vida y la productividad laboral	25	5	124	5	8H

** Existirán 4 grupos de 25 y 1 de 24

Cursos	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	Participantes por grupo	N° Grupos	Total de Participantes	Eventos	Duración
5	Ética, moral y valores	Colaboradores	a. Conceptos e importancia b. Los valores personales e institucionales c. Los antivalores d. Ética Institucional	Lograr en el participante el respeto a la individualidad de cada persona, a sus ideas, acciones y comportamientos.	26	4	104	4	8H
6	Inteligencia Emocional para la motivación individual		a. Concepto de Inteligencia Emocional b. Coeficiente Intelectual IQ vrs Inteligencia Emocional c. Conciencia Emocional, Control Emocional, Motivación, Habilidades Sociales, liderazgo	Contar con un personal emocionalmente estable, con buenas actitudes y enfocados a lograr sus objetivos.	26	4	104	4	8H
7	Comunicación Efectiva		a. Concepto e importancia de la comunicación b. Factores de la comunicación	Fortalecer la comunicación en el equipo de trabajo, que permita mantener una convivencia sana y lograr los objetivos de la Institución.	26	4	104	4	8H

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

J. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Evaluación del Plan de Capacitación

Cada una de las capacitaciones será debidamente evaluada, a través de preguntas previamente estructuradas que se realizarán a los asistentes y permitirán evaluar el contenido desarrollado, siendo este un insumo que ayudará a retroalimentar continuamente el Plan. (Ver anexo N° 6).

Evaluación de los Participantes

Es importante medir el grado de aprendizaje y satisfacción alcanzado por los participantes, por lo cual es necesario emplear evaluaciones durante el desarrollo del curso y al finalizar; éstas se realizarán mediante exámenes relacionados al proceso de enseñanza. El facilitador, de acuerdo a su criterio procederá con dicha actividad.

Evaluación del Facilitador

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

K. CRONOGRAMA

La periodicidad para impartir las capacitaciones será de forma trimestral y obedece a los resultados del diagnóstico.

El grupo más sensible para generar un impacto en la motivación y satisfacción de los colaboradores son las jefaturas y mandos medios. Por lo cual se considera apropiado que sean éstos quienes inicien con las capacitaciones para que el efecto multiplicador beneficie a toda la organización.

Tabla N° 6 Cronograma de Implementación del Plan

#	Actividades/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Aprobación del Plan por parte de las autoridades de la Facultad	■											
2	Presentación de documentación a INSAFORP y aprobación	■											
3	Curso de Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios		■										
4	Curso de Motivación y Liderazgo					■							
5	Curso para la Creación de Ambientes Agradables de Trabajo								■				
6	Curso sobre Ética, Moral y Valores					■							
7	Curso sobre Inteligencia Emocional Para la Motivación Individual											■	
8	Curso de Comunicación Efectiva								■				
9	Curso de Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas		■										

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

L. PRESUPUESTO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Para proyectar los costos se ha tomado en cuenta el apoyo que brinda el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), sobre el precio de cada Capacitación. Es importante mencionar que dichos valores incluyen IVA y han sido tomados de cotización presentada por la Empresa Sistemas Culturales y Educativos S.A de C.V. (Ver anexo N° 7).

Los costos de logística incluyen la alimentación de los participantes.

Tabla N° 7 Detalle de Coberturas por Capacitación

Cursos	Nivel	No de Grupos	Costo por Cada Capacitación	Apoyo de INSAFORP por Cada Grupo	Monto Cubierto por INSAFORP	Monto Cubierto por la Facultad	Cobertura Total del INSAFORP	Inversión Total de la Facultad
Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios	Jefaturas y Mandos Medios	2	\$ 813.6	80%	\$ 650.9	\$ 162.72	\$ 1,301.76	\$ 325.44
Motivación y Liderazgo	Jefaturas y Mandos Medios	2	\$ 813.6	80%	\$ 650.9	\$ 162.72	\$ 1,301.76	\$ 325.44
Ambientes Agradables de Trabajo	Jefaturas y Mandos Medios	2	\$ 813.6	80%	\$ 650.9	\$ 162.72	\$ 1,301.76	\$ 325.44
Ética, Moral y Valores	Colaboradores	4	\$ 813.6	85%	\$ 691.6	\$ 122.04	\$ 2,766.24	\$ 488.16
Inteligencia Emocional Para la Motivación Individual	Colaboradores	4	\$ 813.6	85%	\$ 691.6	\$ 122.04	\$ 2,766.24	\$ 488.16
Comunicación Efectiva	Colaboradores	4	\$ 813.6	85%	\$ 691.6	\$ 122.04	\$ 2,766.24	\$ 488.16
Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas	Mandos Medios/ Colaboradores	5	\$ 813.6	80%	\$ 650.9	\$ 162.72	\$ 3,254.40	\$ 813.60
TOTAL			\$ 5,695.2		\$ 4,678.2	\$ 1,017.0	\$ 15,458.4	\$ 3,254.4

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Tabla N° 8 Costos de Capacitación

Cursos	Nivel	Participantes	Inversión de la Facultad	C/U por Participante
Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios	Jefaturas y Mandos Medios	40	\$ 325.44	\$ 8.14
Motivación y Liderazgo	Jefaturas y Mandos Medios	40	\$ 325.44	\$ 8.14
Ambientes Agradables de Trabajo	Jefaturas y Mandos Medios	40	\$ 325.44	\$ 8.14
Ética, Moral y Valores	Colaboradores	104	\$ 488.16	\$ 4.69
Inteligencia Emocional Para la Motivación Individual	Colaboradores	104	\$ 488.16	\$ 4.69
Comunicación Efectiva	Colaboradores	104	\$ 488.16	\$ 4.69
Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas	Mandos Medios/ Colaboradores	124	\$ 813.60	\$ 6.56
TOTAL			\$ 3,254.4	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Tabla N° 9 Costos de Logística

Cursos	Nivel	Participantes	C/U Refrigerio de la Mañana	C/U Refrigerio de la Tarde	C/U Almuerzo	C/U por Participante	Total
Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios	Jefaturas y Mandos Medios	40	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 230.00
Motivación y Liderazgo	Jefaturas y Mandos Medios	40	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 230.00
Ambientes Agradables de Trabajo	Jefaturas y Mandos Medios	40	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 230.00
Ética, Moral y Valores	Colaboradores	104	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 598.00
Inteligencia Emocional Para la Motivación Individual	Colaboradores	104	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 598.00
Comunicación Efectiva	Colaboradores	104	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 598.00
Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas	Mandos Medios/ Colaboradores	124	\$ 1.50	\$ 1.25	\$ 3.0	\$ 5.75	\$ 713.00
TOTAL							\$ 3,197.00

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Tabla N° 10 Costos Unitarios

Cursos	Participantes	C/U Por Capacitación	C/U Logística	C/U Total	COSTOS TOTALES
Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios	40	\$ 8.14	\$ 5.75	\$ 13.89	\$ 555.44
Motivación y Liderazgo	40	\$ 8.14	\$ 5.75	\$ 13.89	\$ 555.44
Ambientes Agradables de Trabajo	40	\$ 8.14	\$ 5.75	\$ 13.89	\$ 555.44
Ética, Moral y Valores	104	\$ 4.69	\$ 5.75	\$ 10.44	\$ 1,086.16
Inteligencia Emocional Para la Motivación Individual	104	\$ 4.69	\$ 5.75	\$ 10.44	\$ 1,086.16
Comunicación Efectiva	104	\$ 4.69	\$ 5.75	\$ 10.44	\$ 1,086.16
Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas	124	\$ 6.56	\$ 5.75	\$ 12.31	\$ 1,526.60
TOTAL					\$ 6,451.40

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Tabla N° 11 Inversión Total a Realizar por la Facultad

Detalle de Costos	Monto
Costos de Capacitación	\$ 3,254.40
Costos de Logística	\$ 3,197.00
SUB-TOTAL	\$ 6,451.40
IMPREVISTOS (10%)	\$ 645.14
TOTAL	\$ 7,096.54

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

G. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Alles Martha Alicia, “Desempeño por competencias evaluación 360°”, 2012 Buenos Aires, 2da.edición.
- Arias Fernando “Administración De Recursos Humanos: para el alto desempeño, 1999, México, Trillas, 6ta edición.
- Calderón Hugo “Manual Para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal”, 1995, México, Limusa.
- Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, Colombia, Mc Graw Hill , 4ta edición, pag 68-69
- Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” Colombia , Mc Graw Hill, 5ta edición.
- Decatanzaro Denys “Motivación y Emoción, 2001, México, Pearson educación, 4ta edición.
- Maslow “Abraham H. Theory of Human Motivation”, 1943, Psychological Review pag 370-396.
- Wenter William B.Jr, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México, Mc Graw Hill.

Trabajos de Graduación

- Diseño de un plan de capacitación por componentes, Técnico, Motivacional, y Desarrollo de Liderazgo, aplicable en la alcaldía Municipal de Soyapango. Claudia Elizabeth Arabia y otros, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador, año 2009.

Documentos

- Revista Humanidades, número monográfico conmemorativo del 50 aniversario de fundación, octubre de 1998.

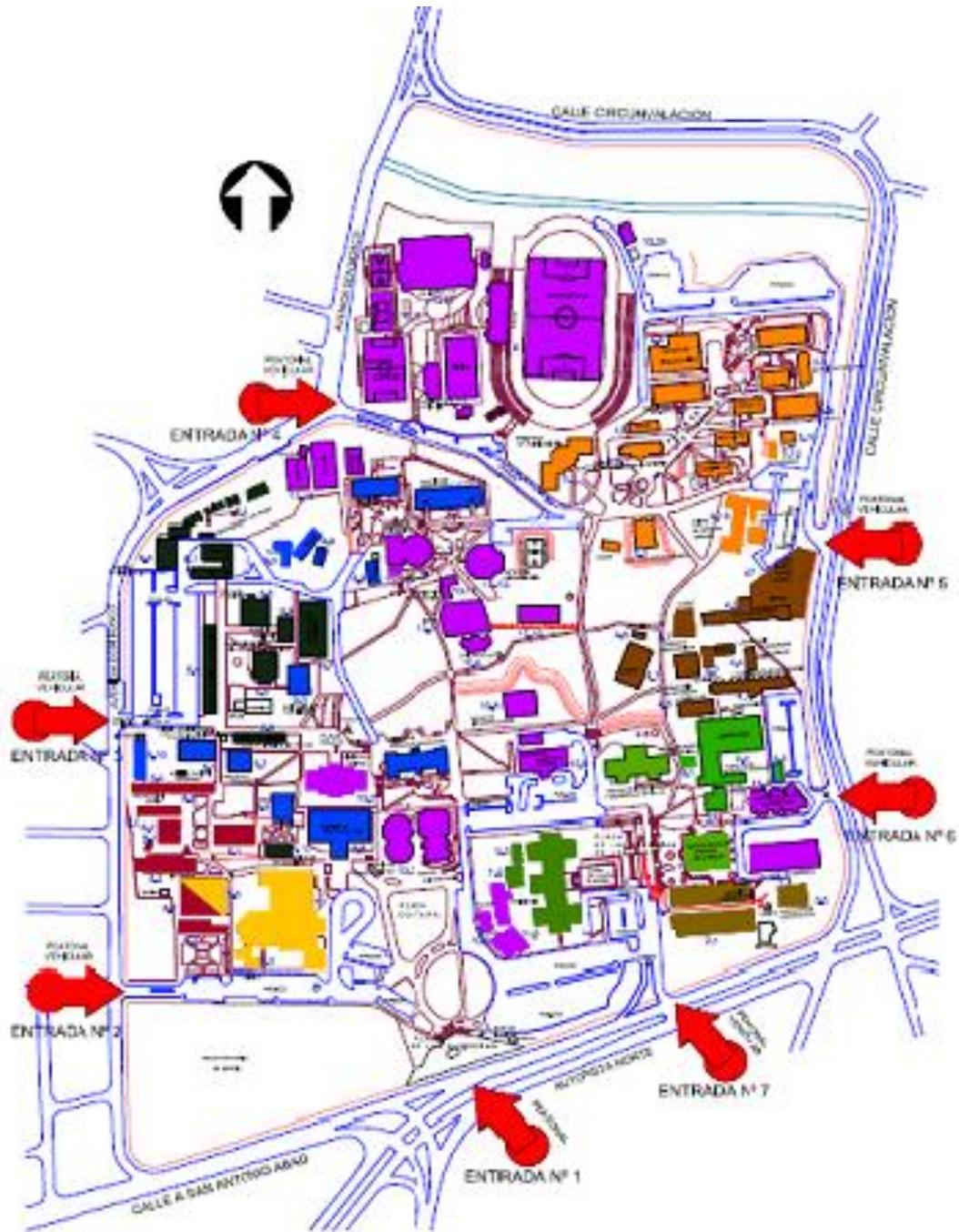
Otros

- <http://www.insaforp.org.sv/>
- <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/30044/las-teorias-x-y-y-z-en-administracion-de-empresas/>
- http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- <Htt://www.estiopolis.com/métodos-y-técnicas-de-investigación/>
- http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>
- <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>
- https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoría_z.pdf
- <http://www.losrecursoshumanos.com/la-motivacion-para-producir-la-teoria-de-vroom/>
- <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>

ANEXOS

ANEXO N° 1

MAPA DE UBICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL



EXPLICACIÓN DEL CROQUIS DE LA SEDE CENTRAL

C O D I G O

Ciencias de la salud

- a. Centro de Investigación y Desarrollo En Salud
- b. Edificio de aulas de ciencias de la salud

1. Facultad De Medicina

- 1.1 Edificio de medicina
- 1.2 Aulas de enfermería
- 1.3 Bioterio

2. Facultad De Odontología

- 2.1 Edificio Administrativo
- 2.2 Edificio de Aulas y Laboratorio
- 2.3 Auditorium de Odontología

3. Facultad De Química Y Farmacia

- 3.1 Administración Académica
- 3.2 Laboratorios
- 3.3 Aulas
- 3.4 Biblioteca

4. Facultad De Ciencias Agronómicas

- 4.1 Edificio Administrativo De Agronomía
- 4.2 Ciencias Agronómicas
- 4.3 Aulas Y Maestrías
- 4.4 Laboratorio De Recursos Naturales
- 4.5 Laboratorio De Empaques Y Embalajes
- 4.6 Lombricultura
- 4.7 Viveros

5. Facultad De Ingeniería Y Arquitectura

- 5.1 Edificio Administrativo
- 5.2 Biblioteca De Ingeniería Y Arquitectura
- 5.3 Auditorium Miguel Mármol
- 5.4 Edificios de aulas B, C y D
- 5.5 Ingeniería civil
- 5.6 Ingeniería mecánica
- 5.7 Ingeniería industrial
- 5.8 Ingeniería eléctrica
- 5.9 Edificio de potencia
- 5.10 C.I.A.N.
- 5.11 Arquitectura
- 5.12 Intendencia
- 5.13 Unidad De Ciencias Básicas

6. Facultad De Ciencias Naturales Y Matemática

- 6.1 Edificio de Biología
- 6.2 Estanques de Cultivos
- 6.3 Bodega de Ciencias Naturales
- 6.4 Edificio de Física y Matemáticas
- 6.5 Auditorium de Ciencias Naturales y Matemáticas
- 6.6 Edificio de Química
- 6.7 Laboratorios de Química
- 6.8 Baños
- 6.9 Oficinas del MINED y Aulas de Ciencias Naturales
- 6.10 Departamento de Matemáticas

7. Facultad De Jurisprudencia Y Ciencias Sociales

- 7.1 Edificio de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
- 7.2 Socorro Jurídico
- 7.3 Aulas De Derecho

8. Facultad De Ciencias Económicas

- 8.1 Edificio Administrativo de Economía
- 8.2 Edificio de Aulas de Economía
- 8.3 Edificio de Administración
- 8.4 Proyección Social

9. Facultad De Ciencias Y Humanidades

- 9.1 Edificio Administrativo de Ciencias Y Humanidades
- 9.2 Escuela de Trabajo Social
- 9.3 Auditorio N° 3
- 9.4 Auditorio N° 4
- 9.5 Edificio de Arte y Cultura
- 9.6 Edificio de Psicología y Educación
- 9.7 Edificio de Filosofía
- 9.8 Edificio de Periodismo y Letras
- 9.9 Aulas de Humanidades
- 9.10 Intendencia

10. Edificios Administrativos y de Apoyo

- 10.1 Académica central
- 10.2 Biblioteca central
- 10.3 Librería /Usos Múltiples
- 10.4 Teatro Universitario
- 10.5 Talleres de Mantenimiento
- 10.6 Imprenta
- 10.7 Centro de Salud Universitario
- 10.8 Estación Meteorológica
- 10.9 Concha Acústica
- 10.10 Talleres de Arte
- 10.11 Vivero central
- 10.12 Fondo Universitario de Protección
- 10.13 Cafetería Universitaria
- 10.14 Comedor universitario
- 10.15 Cooperativa Universitaria
- 10.16 Área de Canchas
- 10.17 Piscina Olímpica
- 10.18 Platea
- 10.19 Polideportivo
- 10.20 Cancha de Fútbol
- 10.21 Cancha de Papifútbol
- 10.22 Cancha de Voleibol de Playa
- 10.23 Cancha de Básquetbol
- 10.24 Gimnasio

ANEXO N° 2

PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR CAPACITACIONES:

- Empresa (a través de la Unidad de Recursos Humanos) según las necesidades de capacitación identificadas en sus diagnósticos, revisa oferta de capacitación disponible de los proveedores.
- Empresa o Institución se comunica con proveedores, a fin de evaluar contenidos de capacitación y facilitadores.
- Empresa define el proveedor que mejor propuesta presenta en contenido y facilitador, de acuerdo a sus necesidades.
- Empresa llama al proveedor para ajustar contenido a sus necesidades.
- Proveedor en coordinación con la empresa, ajusta los contenidos a las necesidades particulares de la empresa y se elabora la carta didáctica a la medida.
- La empresa envía solicitud a INSAFORP en el formato Solicitud de apoyo para acción formativa, Cursos Cerrados y sus correspondientes anexos; Formulario de acción formativa-F8 ver Anexos; Carta Didáctica ajustada entre el proveedor y la empresa
- Personal de ventanilla de la Gerencia de Formación Continua, recibe documentación requerida, revisa que esté completa y que haya anexado la fotocopia de la última cotización al INSAFORP, fotocopia de certificados individuales de los participantes
- Si la solicitud está completa, se sella y firma de recibido. Caso contrario se devuelve a la empresa.
- Se digita en el sistema de atención de solicitudes de capacitaciones la solicitud de capacitación y se le asigna un número.

- Se analiza solicitud, con base a criterios técnicos definidos en las políticas de apoyo Institucional autorizadas para la Formación Continua.
- Se consulta disponibilidad de la adjudicación del proveedor en el tema de capacitación solicitado
- Si cumple el análisis técnico y hay disponibilidad de cursos en la adjudicación del proveedor, se autoriza solicitud
- Se informa a empresa y proveedor sobre la resolución de la solicitud de capacitación.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

- Formulario Solicitud de apoyo para Acción Formativa, Cursos Abiertos.
- Formulario Solicitud de apoyo para Acción Formativa, Cursos Cerrados.
- Formulario Acción Formativa - F8.
- Carta Didáctica.
- Fotocopia de última cotización cancelada al INSAFORP.



SOLICITUD DE CAPACITACION CURSOS ABIERTOS

FECHA: - -
 DÍA - MES - AÑO

Fecha de Recepción:

N° de Solicitud: SIGLAS

NOMBRE DE LA EMPRESA: (Razón Social)

N.I.T. DE LA EMPRESA: - - -

TELEFONO: - Ext.: FAX: -

APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP: (Según Ultimo recibo ISSS)

NUMERO PATRONAL:

APOYO INSAFORP EN EL AÑO EN CURSO: (Uso INSAFORP)

NUMERO DE EMPLEADOS:

ACTIVIDAD ECONOMICA: (De acuerdo a Clasificacion ISSS)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION EN LA EMPRESA:

CORREO ELECTRONICO:

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:
 Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio Actividad principal o Directa al giro del negocio

RAZON SOCIAL DEL ORGANIZADOR : COSTO POR PERSONA : LUGAR DE EJECUCION:

No. HORAS : DETALLE DE FECHAS DE EJECUCION: HORARIO (S):

DESCRIBA BREVEMENTE SU INTERES EN PARTICIPAR EN EL EVENTO:

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES PROPUESTOS:

NOMBRE	CARGO	Nº ISSS	F	M
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA (Elija Una)

- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Idiomas----- | <input type="checkbox"/> | Alta Gerencia y Ejecutivos----- | <input type="checkbox"/> |
| Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones---- | <input type="checkbox"/> | Gerencia y mandos medios----- | <input type="checkbox"/> |
| Ciencias de la computación----- | <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos----- | <input type="checkbox"/> |
| Mercadeo----- | <input type="checkbox"/> | Finanzas, Contabilidad y Auditoría----- | <input type="checkbox"/> |
| Exportaciones e importaciones----- | <input type="checkbox"/> | Administración de Operaciones----- | <input type="checkbox"/> |
| Administración Bancaria----- | <input type="checkbox"/> | Desarrollo emocional humano aplicado----- | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Humanismo (Arquitectura, Diseño, Historia, Artes Gráficas y Literatura) | <input type="checkbox"/> | Asistencia administrativa y secretarial----- | <input type="checkbox"/> |
| | | Desarrollo de instructores, docentes y supervisores | <input type="checkbox"/> |

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

 1er apellido 2do. Apellido Nombres

CARGO: FIRMA:

SELLO DE LA EMPRESA



**LICITACION PUBLICA 03/2015
SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION
CURSOS CERRADOS**

I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

--	--	--

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

SIGLAS

--	--

N.I.T. DE LA EMPRESA

--	--	--	--

TELÉFONO

--

FAX

--

e - mail

--

ACTIVIDAD ECONÓMICA (De acuerdo a clasificación ISSS)

--

TAMAÑO DE EMPRESA (De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

Monto aportación mensual al INSAFORP

\$

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido	2do. Apellido	Nombres

II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

--

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio

Actividad principal o Directa al giro del negocio

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elija una)

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA (Elija Una)

--

ANEXO No. 13-A

Fecha de Recepción en INSAFORP:

--

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

--

ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional SI NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa SI NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores SI NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

\$

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

\$

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones SI NO

7. La empresa se compromete a:

a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación SI NO

b) Efectuar evaluación de impacto. SI NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera SI NO

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA CAPACITACION SOLICITADA

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa SI NO

2. La capacitación contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

b) Mejorar la productividad de la empresa

c) Fomentar la atracción de inversiones

d) La promoción de exportaciones

e) Los Tratados de Libre Comercio

f) Un proyecto estratégico

g) Promoción de empleo

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Mandos Medios Técnicos		Personal Administ		Personal Operativo		M	F		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				

Nota: Anexas listado con los nombres y cargos de los participantes (GAE - ANEXO 2)

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:

a) Explicar el origen de la solicitud(la problemática a resolver vinculado a la productividad

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.

CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION

Si No

ORIGEN DE LA SOLICITUD:

Incluida en un plan de capacitación de la empresa:

Si No Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico Si No

DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

* Área administrativa

- Complementación
- Actualización
- Especialización

* Área técnica

- Complementación
- Actualización
- Especialización

* Transversal

-

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo) SI NO

5. La justificación técnica:

a) Explica el origen de lo solicitado SI NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos. SI NO

c) Es coherente con el grupo meta SI NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos SI NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo SI NO

III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final(Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación:(en los puestos de trabajo):

CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, **posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.** SI NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación(local, alimentación, otros) SI NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa SI NO

IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO

Horas

HORARIO TENTATIVO

UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1er apellido	2do. Apellido	Nombres

CARGO

FIRMA

Sello

PROPUESTA DE LA

GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación SI NO

No. grupos solicitados

No. grupos que se recomienda apoyar

FIRMA

Otras observaciones:

NOMBRE DE LA CAPACITACION: _____

LISTA DE PARTICIPANTES

No.	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO	No. DUI	No. de ISSS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

TOTAL PARTICIPANTES POR GENERO

M = MASCULINO _____

F = FEMENINO _____

FORMULARIO DE ACCION FORMATIVA F-8

I. GENERALIDADES

Nombre de la empresa:		Tel.:	
Persona contacto:		E-mail:	
Nombre del evento:			
Duración por grupo (horas):		Número de grupos:	Total horas Evento:
Dirección exacta de realización del evento:			
Nombre del proveedor seleccionado:			
Nombre del facilitador:			

II. CALENDARIZACION

GRUPO(S)	DETALLE DE HORARIOS DE EJECUCION	DETALLE DE FECHAS DE EJECUCION
UNO		
DOS		
TRES		

Nota: Número de grupos por empresa beneficiaria, sujeto a análisis de INSAFORP.

III. NIVEL ORGANIZACIONAL DE PARTICIPANTES

NIVEL ORGANIZATIVO	PARTICIPANTES MASCULINOS	PARTICIPANTES FEMENINOS
MANDOS MEDIOS, SUPERVISORES		
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
PERSONAL OPERATIVO		
TOTAL		

F. _____
Responsable de la Empresa

Sello

F. _____
Proveedor Seleccionado

Sello

ANEXO N° 3

GUÍA DE ENTREVISTA



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR FINANCIERO Y A LA JEFA DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.

OBJETIVO: Elaborar un plan de capacitación continua de motivación personal para mejorar el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central.

1. ¿Considera importante la capacitación del personal para mejorar el desempeño laboral de los empleados?
2. ¿Considera que la capacitación tiene beneficios para la institución, los empleados o ambos?
3. ¿Existen algún tipo de capacitaciones impartidas al personal administrativo?
4. ¿Con qué frecuencia capacitan al personal administrativo?
5. ¿Cuenta la Facultad con un plan de capacitación continuo para el personal administrativo?
6. ¿Cuáles son las áreas que se consideran en los planes de capacitación?
 - d) Técnica
 - e) Productividad
 - f) Motivación
 - g) Actitudinales
 - h) Autoevaluación
7. ¿Existe un área en la facultad encargada de planear las capacitaciones?
8. ¿Quiénes son los responsables de impartir las capacitaciones (Personal Interno de la Facultad o Externo)?
9. ¿Cómo identifican las necesidades de capacitación del personal?
 - a) Evaluación de desempeño

- b) Planeación estratégica y operativa
- c) Estudio de clima organizacional
- d) Relaciones interdepartamentales
- e) Examen de empleado
- f) Modificación de trabajo
- g) Competencias
- h) Análisis de cargo
- i) Comunicación
- j) Trabajo en equipo
- k) Estudio del tiempo
- l) Relaciones laborales
- m) Personalidad
- n) Salud del trabajador
- o) Obligación de las tareas

10. ¿La Facultad cuenta con un presupuesto asignado para la planeación y ejecución de capacitaciones?

11. Si la respuesta anterior es sí, ¿a cuánto asciende dicho presupuesto?

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

13. ¿Existen algunas limitantes que se pueden presentar al momento de planear una capacitación?

- a) Horarios
- b) Temas
- c) Fechas y lugares
- d) Recursos Financieros
- e) Recursos Tecnológicos
- f) Inasistencias
- g) Poco interés por parte del personal
- h) Poco interés por parte de las autoridades

14. ¿Tiene conocimiento sobre programas de motivación?

15. ¿Existe un plan de capacitación enfocado a incrementar la motivación del personal?

16. ¿Estaría de acuerdo en la elaboración de un plan de capacitación de motivación personal para mejorar el desempeño del personal administrativo de la Facultad?

17. ¿Qué áreas recomienda que se tomen en cuenta en la elaboración del plan de capacitación de motivación?

- d) Trabajo en equipo
- e) Inteligencia emocional
- f) Valores
- d) Adaptación al cambio

- e) Liderazgo
- f) Ética
- g) Comunicación
- h) Motivación
- i) Todas las anteriores
- j) De qué otro tipo_____

18. ¿Con que periodicidad considera importante impartir la capacitación continua sobre temas motivacionales al personal administrativo?

19. ¿Considera que los trabajos que desempeñan los empleados están de acuerdo a sus capacidades?

20. A su criterio, ¿Considera que hay algo que desmotive al personal?

21. ¿Considera que los empleados están satisfechos con el trabajo que realizan?

22. ¿Considera que los beneficios que brinda la Facultad satisfacen las expectativas de los empleados?

23. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales de los empleados administrativos de la Facultad?

“Gracias pos su tiempo y valiosa colaboración”

ANEXO N° 4

CUESTIONARIO DE ENCUESTA



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



PLAN DE CAPACITACIÓN CONTÍNUA DE MOTIVACIÓN PERSONAL, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, SEDE CENTRAL.

OBJETIVO: Elaborar un plan de capacitación continua de motivación personal para mejorar el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Sede Central.

INDICACIONES: El siguiente cuestionario está dirigido a los empleados administrativos de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, y la información recopilada se utilizará para fines de investigación científica. Se solicita leer cuidadosamente cada una de las preguntas y contestar sinceramente según se le pide, marcando con una "X" ó llenando los espacios en blanco con su respuesta. De antemano muchas gracias.

I. DATOS GENERALES

1. **Género**

- a) F b) M

2. **Edad**

- a) De 20 a 30 años b) De 41 a 50 años
b) De 31 a 40 años c) De 51 años o más

3. **Estado Familiar**

- a) Soltero(a) c) Acompañado(a) e) Viudo(a)
b) Casado(a) d) Divorciado(a)

4. **Nivel académico que posee**

- a) Bachillerato b) Técnico c) Universitario d) Otros

5. **¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Facultad de Ciencias y Humanidades?**

- a) De 0 - 5 años c) De 11 - 15 años
b) De 6 - 10 años d) Más de 15 años

6. **¿En qué unidad de la Facultad labora?** _____

II. DATOS DE CONTENIDO

7. **¿Conoce la existencia de planes de capacitación en la Facultad?**

- a) SI b) NO

8. **¿Alguna vez ha brindado su opinión para el diseño de planes de capacitación?**

- a) En una ocasión c) Siempre
b) En más de una ocasión d) Nunca

9. **¿En qué grado de importancia considera la capacitación continua sobre temas de motivación personal?**

- a) Muy Importante b) Importante c) Poco Importante

10. **¿Cuántas capacitaciones sobre motivación personal ha recibido por parte de la Facultad en el último año?**

- a) Una b) Dos c) Más de Dos d) Ninguna

11. **¿Está de acuerdo en que la Facultad desarrollare planes de capacitación continua sobre temas motivacionales?**

- a) Muy de acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
b) De acuerdo d) En desacuerdo

12. **¿Con qué periodicidad considera necesario recibir capacitaciones sobre temas motivacionales?**

- a) Cada mes b) Cada 3 meses c) Cada 6 meses d) Cada año

13. **¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?**

- g) Trabajo en equipo b) Inteligencia emocional c) Valores
d) Adaptación al cambio e) Liderazgo f) Ética
g) Comunicación h) Motivación
ii) Todas las anteriores

14. **Si usted fuera convocado a una capacitación, ¿Qué horario considera más adecuado para recibirla?**

- a) Día de semana por la mañana c) Día sábado por la mañana
b) Día de semana por la tarde d) Día sábado por la tarde

15. **¿En qué lugar le gustaría que se llevara a cabo la capacitación?**

- a) En las instalaciones de Facultad b) Fuera de la Facultad

16. **¿En qué forma le gustaría recibir sus capacitaciones?**

- a) Expositiva b) Participativa c) Audiovisual

17. **¿En qué nivel de la siguiente escala clasifica su auto confianza para desempeñar las funciones que le sean encomendadas?**

- a) Alta b) Media c) Baja

18. **¿Cómo considera sus actitudes para asumir un papel de líder en su lugar de trabajo?**

- a) Excelentes b) Muy buenas c) Buenas d) Deficientes

19. **¿Cuáles de los siguientes factores considera que afectan su desempeño laboral?**

- a) Condiciones físicas
- b) Políticas de la Institución
- c) Relación jefe/empleador
- d) Relaciones interpersonales
- e) Falta de herramientas
- f) Falta de equipo de protección personal

20. **¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera que son fuente generadora de desmotivación?**

- a) Bajo nivel salarial
- b) Horarios de trabajo
- c) Inseguridad laboral
- d) Inestabilidad laboral
- e) Mal trato Psicológico
- f) Distorsión en la comunicación
- g) Malas relaciones interpersonales
- h) Falta de trabajo en equipo
- i) Mala distribución en la carga de trabajo
- j) No toman en cuenta mis opiniones o sugerencias
- k) Falta de equidad en cuanto al trato por parte de las jefaturas

21. **Dentro del área laboral, ¿cómo considera su grado de motivación?**

- a) Muy motivado
- b) Motivado
- c) Poco motivado
- d) Nada motivado

22. **¿Cuáles de las siguientes razones definen mejor su pertenencia en la Facultad?**

- a) Motivación
- b) Necesidad
- c) Prestigio
- d) Ubicación geográfica
- e) Nivel salarial

23. Enumere en una escala del 1 al 15 (colocando un número en cada cuadro y teniendo en cuenta que el número 1 se considera muy importante y el 15 menos importante) como clasifica el grado de importancia de las siguientes necesidades humanas.

- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) Afecto | <input type="checkbox"/> | f) Descanso | <input type="checkbox"/> | k) Protección | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | | | | |
| b) Alimento | <input type="checkbox"/> | g) Empleo | <input type="checkbox"/> | l) Salud | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | | | | |
| c) Amistad | <input type="checkbox"/> | h) Éxito | <input type="checkbox"/> | m) Relaciones sociales | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| d) Confianza | <input type="checkbox"/> | i) Familiar | <input type="checkbox"/> | n) Respeto | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| e) Creatividad | <input type="checkbox"/> | j) Liderazgo | <input type="checkbox"/> | o) Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |

24. ¿Con cuál de las siguientes variables se siente identificado, en relación a su puesto de trabajo?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a) Prefiero que me dirijan | <input type="checkbox"/> |
| b) Busco responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| c) Busco ante todo seguridad | <input type="checkbox"/> |
| d) Deseo perfeccionarme | <input type="checkbox"/> |
| e) Ninguna de las anteriores | <input type="checkbox"/> |

25. ¿Con cuál de los siguientes tipos de motivación, se identifica?

- | | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|
| a) Logro (acepta responsabilidades) | <input type="checkbox"/> |
| b) Poder (controlar a otras personas y reconocimiento) | <input type="checkbox"/> |
| c) Afiliación (ser popular, trabajo en grupo) | <input type="checkbox"/> |

26. De las siguientes alternativas que contribuyen a identificar las necesidades de capacitación, ¿conoce cuáles son las utilizadas por la dirección de la Facultad?

- | | |
|----------------------------------------|--------------------------|
| a) Evaluación de desempeño. | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| b) Planeación estratégica y operativa. | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| c) Estudio de clima organizacional | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| d) Solicitud de supervisores | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| e) Relaciones interdepartamentales | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

- f) Examen de los empleados
- g) Modificación de trabajo
- h) Competencias
- i) Análisis de cargo
- j) Comunicación
- k) Trabajo en equipo
- l) Personalidad
- m) Salud de los trabajadores
- n) Obligación de las tareas
- o) Administración del tiempo

27. ¿Hasta qué punto está usted satisfecho/a con su trabajo?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Insatisfecho/a
- d) Muy insatisfecho/a

28. ¿Padece de algún tipo de enfermedad que le esté afectando en su desempeño laboral?

- a) SI
- b) NO

29. De las siguientes enfermedades comunes, ¿de cuál adolece con más frecuencia?

- a) Respiratorias
- b) Digestivas
- c) Infecciones de vías urinarias
- d) Hipertensión arterial
- e) Diabetes
- f) Visuales
- g) Auditivas
- h) Migrañas
- i) Ansiedad
- j) Depresión
- k) Angustia
- l) Artritis
- m) Alergias
-

n) Dentales

o) Insuficiencia renal

30. En General, ¿usted diría que su salud es?

a) Excelente

b) Muy buena

c) Buena

d) Regular

e) Mala

31. ¿Cómo considera los beneficios de salud brindados por su empleador?

a) Excelentes

c) Buenos

e) Malos

b) Muy buenos

d) Regulares

32. Durante el último mes, ¿hasta qué punto su salud física o mental han dificultado sus actividades sociales habituales con la familia, en el trabajo, los amigos, los vecinos u otras personas?

a) En nada

b) Un poco

c) Bastante

d) Mucho

33. Durante la semana, ¿Con qué frecuencia realiza algún tipo de ejercicio físico?

a) Una vez a la semana

b) Dos veces a la semana

c) Tres o cuatro veces a la semana

d) Todos los días

e) Ninguna de las anteriores

Observaciones y/o sugerencias

”Gracias por su tiempo y valiosa colaboración”

ANEXO N° 5

LISTA DE COTEJO

Fecha:

Objetivo: Constatar algunos resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas.

No.	Aspectos Observables	Comentarios
1	Amabilidad	
2	Aseo y Ornato	
3	Atención al Cliente	
4	Actitud en el trabajo	
5	Actitud al momento de abordarlas para realizar las encuestas	
6	Distribución de Genero	
7	Disponibilidad de tiempo percibida	
8	Espacios físicos de cada puesto de trabajo	
9	Relación con sus compañeros	
10	Relación con las jefaturas	

ANEXO N° 6

EVALUACIÓN DEL CURSO

Nombre del Curso: **Fecha:**

Nombre del Facilitador:

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

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

Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
1 – CONTENIDO			
• Comprensión del contenido del curso			
• Calidad del contenido de cada temática			
• Uso práctico del contenido en el desarrollo de sus actividades laborales.			
2 - MATERIAL DE APOYO			
• Presentación del material de apoyo y didáctico proporcionado			
• Comprensión del material de apoyo			

• Utilidad del material proporcionado			
• Contenido del material respecto a lo expuesto por el facilitador			
3 – FACILITADOR			
• Dominio del tema			
• Genera un clima de confianza			
• Metodología de enseñanza			
• Manejo y conducción del grupo			
• Exposición verbal y de contenido			
• Respuestas a preguntas formuladas			
• Manejo y uso de equipo audiovisual			
4 – LOGÍSTICA			
• Adecuación del local			
• Condiciones ambientales (Iluminación y Ventilación)			
• Alimentación			

ANEXO N° 7

Señores Facultad de Ciencias y Humanidades
Presente.

Reciban un cordial saludo de nuestra empresa Sistemas Culturales y Educativos S.A de C.V.,
esperando que desarrollen sus actividades con éxito.

Dando seguimiento a la reunión sobre el plan de capacitación, enviamos la cotización con el
beneficio de fondos INSAFORP.

Lo cual podemos observar en la siguiente tabla:

Contenidos	Precio	Monto financiado INSAFORP
Liderazgo para gerentes y mandos medios	\$813.60 USD	\$650.90 USD
Motivación y Liderazgo	\$813.60 USD	\$650.90 USD
Ambientes laborales agradables	\$813.60 USD	\$650.90 USD
Curso Ética, moral y valores.	\$813.60 USD	\$691.60 USD
Inteligencia Emocional para la Motivación Individual	\$813.60 USD	\$691.60 USD
Curso de Motivación Efectiva	\$813.60 USD	\$691.60 USD
Trabajo en Equipo y relaciones humanas	\$813.60 USD	\$650.90 USD
Total	*\$5,695.29 USD	\$4,678.20 USD

*Los precios incluyen IVA.

Las inversiones incluyen:

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

El cliente Suministrara:

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

Agradeciendo la oportunidad y con el mayor gusto de servirles,

Ana de Blumenberg

Directora Ejecutiva
SCESA / INCORPORA