

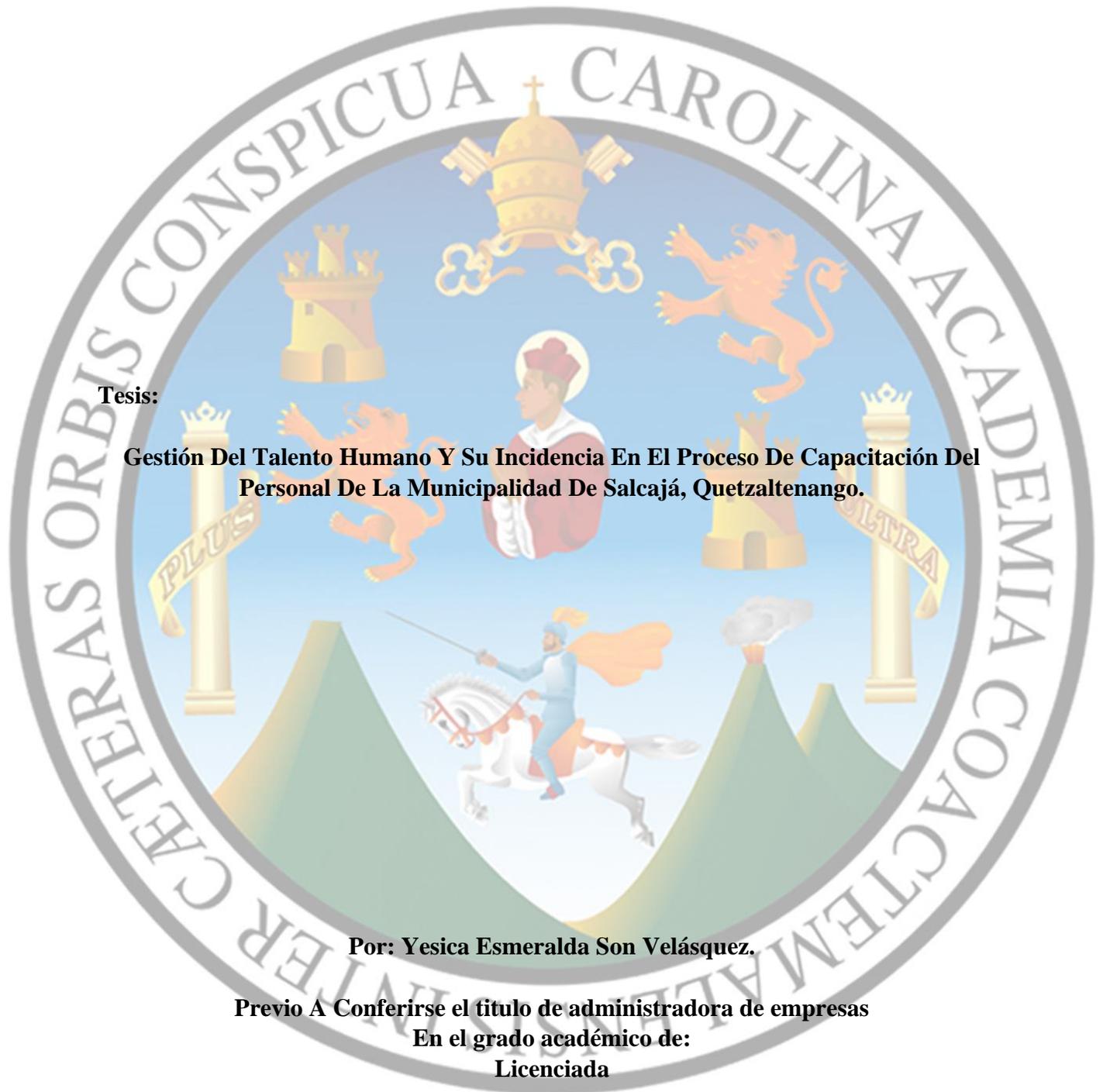
**Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario De Occidente
División De Ciencias Económicas
Administración De Empresas**

Tesis:

Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En El Proceso De Capacitación Del Personal De La Municipalidad De Salcajá, Quetzaltenango.

Por: Yesica Esmeralda Son Velásquez.

**Previo A Conferirse el título de administradora de empresas
En el grado académico de:
Licenciada**



AUTORIDADES USAC

RECTOR MAGNIFICO: M.A. WALTER RAMIRO MAZARIEGOS BIOLIS

SECRETARIO GENERAL: LIC. LUIS FERNANDO CORDÓN LUCERO

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTOR GENERAL Y PRESIDENTE: DR. CESAR HAROLDO MILIÁN
REQUENA

SECRETARIO ADMINISTRATIVO: MSc. JOSÉ EDMUNDO
MALDONADO

REPRESENTANTES DOCENTES: MSc. RAÚL BETHANCURT

MSc. EDELMAN MONZÓN

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL: BR. ALEYDA TRINIDAD DE LEÓN

REPRESENTANTE DE EGRESADOS: LIC. VICTOR DÍAZ

DIRECTOR DE DIVISIÓN: DR. CARLOS ENRIQUE ALONZO
CALDERON

COORDINADOR DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DR. WALTER SANTIZO

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRACTICAS

DR. WALTER ALFREDO SANTIZO LÓPEZ

LIC. JAIME EDUARDO ARRIOLA VELASCO

LICDA. CLAUDIA EUNICE MÉNDEZ CAJAS

LIC. JAIME EDUARDO ARRIOLA VELASCO

MSc. CARLOS EDILSAR DE LEÓN MORALES

ASESOR

LICDA. PAOLA EMILIA SÁNCHEZ MALDONADO

REVISOR

MSc. WERNER ESTUARDO LÓPEZ

PADRINO

ARQ. DANNY ADÁN VICENTE CHOJOLÁN

NOTA: “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en el presente trabajo de graduación” (Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales, del Centro Universitario de Occidente, Universidad De San Carlos De Guatemala)

Quetzaltenango, 31 de Marzo de 2,023.

Maestro:

Walter Alfredo Santizo López

Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas

Centro Universitario de Occidente

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Coordinador:

En atención al Nombramiento según **Oficio CAE. CC.EE. No. 013-2020 de Fecha 20 de julio de 2022** he procedido a asesor el trabajo de Graduación, de la Estudiante: **YESICA ESMERALDA SON VELÁSQUEZ**, Con Número de Carné No. 2330 01549 0901 y Registro Académico No. 201530169, el cual tiene como título: **“Gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.”**

Me permito informar a usted que el trabajo realizado por el estudiante tiene como aporte primordial: La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional

Una adecuada gestión del talento humano aporta muchas ventajas a la organización. Administrar el óptimo desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito. Además, favorece: Una mayor disposición y disponibilidad del colaborador, en esta investigación.

Dicho trabajo ha sido realizado utilizando los métodos de investigación que se requieren para garantizar la calidad del mismo, por lo que a mi criterio considero que la presente enriquecerá nuestro material técnico de apoyo a nivel académico y profesional.

Por lo antes expuesto, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, al presente trabajo de graduación, para su correspondiente proceso, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

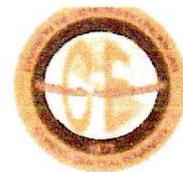


Licda. Paola Emilia Sánchez Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 15,689
Asesor

C. c. /...



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Quetzaltenango, 23 de octubre de 2023

Dr. Walter Alfredo Santizo López
Coordinador de la carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de Occidente

Respetable Dr. Santizo

En atención al Nombramiento según **Oficio E.A/CC.EE/REV No. 011-2023, de Fecha 27 de abril de 2023**, he procedido a revisar el trabajo de Graduación, de la Estudiante: **Yesica Esmeralda Son Velásquez**, Con Numero de Carné No. **2330 01549 0901** y Registro Académico No. **201530169**, el cual tiene como título: **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO"**.

La temática que se abordó cumple con los requerimientos de investigación establecidos por la Coordinación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Occidente y de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Será un valioso aporte en los procesos de organización de la Municipalidad de Salcájá. El trabajo realizado por la estudiante tiene como aporte la propuesta de: la capacitación como respuesta a la necesidad que tiene la institución de contar con un personal calificado y productivo para el logro de los objetivos, permite a los empleados mejorar y realizar de manera eficiente y eficaz sus actividades, por lo tanto, es de vital importancia contribuir el desarrollo personal y profesional en beneficio de la Municipalidad de Salcájá.

Por lo antes expuesto, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, al presente trabajo de graduación, para su correspondiente proceso, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

M Sc. Werner Estuardo López
Administrador de Empresas
Colegiado No. 5120
Revisor

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

cc/wl.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC-

El infrascrito DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONOMICAS Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN No. AE. 040-2023** del día **veintisiete** de **octubre** de dos mil **veintitrés** presentado por el (la) estudiante **Yesica Esmeralda Son Velásquez**, con carné No. **2330 01549 0901**, Registro Académico: **201530169** emitida por el Coordinador de Carrera de: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: Occidente, hace constar lo siguiente: **PRIMERO:** Se tiene a la vista el **TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO”**

Quetzaltenango 2 de noviembre 2023

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Msc. Sergio Anibal Sum Garcia
Director de la División de
Ciencias Económicas

ACTO QUE DEDICO:

- A NUESTRO PADRE CELESTIAL: A Dios por haber permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.
- A MI PADRE: Ángel Son, Q.E.P.D. Que desde el cielo me ilumina para seguir adelante.
- A MI MADRE: Lilian Velásquez, por todos sus sacrificios, consejos y amor incondicional a lo largo de mi vida, sin ella no estaría alcanzando este triunfo que en el mismo recompense con satisfacción y orgullo todo lo que me han dado.
- A MI ABUELA: Petrona Gálvez, Q.E.P.D. Fue la persona después de mi madre que más se preocupa por mí, sus canas son sinónimo de sabiduría. Me enseñaron muchas cosas vitales para la vida, comparto este triunfo por ser pieza importante de mi diario vivir, siempre la amare.
- A MI ESPOSO: Edwin Santos, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más difíciles. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome en cada instante, te lo agradezco muchísimo, amor.
- A MIS HIJOS: Diego y Andrick, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, porque este logro es ejemplo para ustedes, los amo.
- A MIS HERMANOS: Ángel y Mayte, gracias por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida, este logro también es de ustedes.
- A MIS DOCENTES: Agradezco sus enseñanzas y paciencia que me brindaron a lo largo de esta etapa.
- AL CUNOC: Por ser hija de sus aulas del conocimiento.

Contenido	
Resumen Ejecutivo	12
Introducción.....	1
Capítulo 1	3
Marco Teórico Contextual.....	3
Geografía.....	3
Límites Territoriales.	4
Fundación Del Municipio De Salcajá.	4
Reducción Y Fundación De Salcajá.	5
Inicio Del Expediente Para Reducción Y Fundación Del Municipio De Salcajá.....	5
Datos Recopilados En El Archivo General De Centroamérica.....	6
Costumbres Y Tradiciones.....	7
Agricultura.	11
Pecuaria.	12
Industria.....	12
Comercio.....	13
Organización Social.	14
Organizaciones E Instituciones.....	14
Analfabetismo.....	15
Educación Formal.....	15
Ausentismo Y Deserción Escolar.	17
Salud Publica En El Municipio De Salcajá.	17
Infraestructura De Salud Existente.....	17
Medios Que Se Utilizan Para Tratar Enfermedades.	18
Vivienda:	18
Recreación.	19
Salcajá Primera Ermita En Guatemala.....	20
Generalidades Del Municipio De Salcajá, Quetzaltenango.....	21
Accesibilidad Universal En El Municipio De Salcajá.....	22
Plan De Ordenamiento Territorial Del Municipio De Salcajá.....	23
Capítulo II	25
Marco Conceptual.....	25
Talento Humano.	25

Talento Humano.	26
Objetivos De La Administración De Recursos Humanos.....	27
Administración De Recursos Humanos.	30
Los Seis Procesos De La Administración De Recursos Humanos.	31
Capital Humano.....	32
Capital Intelectual.	33
Objetivos De La Organización.....	34
Estrategia Organizacional.....	34
Planificación Estratégica De Recurso Humano.	36
El Reclutamiento.	36
La Evaluación Del Desempeño.	37
Punto Central de la Evaluación Del Desempeño.	37
Por Qué Se Evalúa El Desempeño.	38
La Evaluación De 360°.	39
La Capacitación.	39
Enfoque De La Capacitación.....	41
Proceso De Capacitación.....	42
Diagnóstico De Las Necesidades De Capacitación.....	43
Método Para Levantar Un Inventario De Las Necesidades De Capacitación.	44
Mapas De Las Competencias.....	45
Diseño Del Programa De Capacitación.....	45
Ejecución Del Programa De Capacitación.....	46
Tipos De Capacitación.	46
Técnicas De Capacitación.	47
Evaluación Del Programa De Capacitación.....	49
Tendencias De La Capacitación.	51
Capítulo III.....	53
Análisis e Interpretación de la Investigación de Campo.....	53
Guía de Entrevista.....	53
Análisis de Encuesta.....	60
Guía De Observación.....	82
Comprobación De Hipótesis Por El Coeficiente Q De Kendall.	85
Concepto Coeficiente De La Q De Kendall.....	85

Variable Independiente.....	86
Variable Dependiente.	86
Conclusiones.	88
Recomendaciones.	89
Capítulo IV.....	90
Propuesta.....	90
Manual Y Políticas De Capacitaciones De La Municipalidad De Salcajá, Quetzaltenango.	90
Introducción.....	90
Aplicación Y Alcances.	91
Marco Legal.....	91
Políticas Institucionales De Capacitación.	91
Valores Y Principios De La Municipalidad.....	92
Cultura institucional de trabajo con calidad y de servicio al vecino.	92
Principios Para La Evaluación Del Desempeño Municipal.	93
Programa De Capacitación Y Desarrollo De Competencias.	93
Justificación.....	93
Objetivo General.	94
Objetivos Específicos.....	94
Ejes Rectores.	94
Directrices Generales Del Programa.	95
Lineamientos Del Programa.	95
Procedimiento General Para Elaborar El Plan.	97
Detección De Necesidades De Capacitación.	97
Integración Del Plan.	99
Ejecución Del Plan De Capacitación.	100
Evaluación Del Plan De Capacitación.....	102
Directrices especiales de capacitación.	103
Directrices Para Otorgar Capacitaciones Externas.	104
Requisitos Para Optar A Oportunidades De Capacitación Externo.....	105
Obligaciones De Los Beneficiados/As Con Las Oportunidades De Capacitación Externas.....	105
Directrices De Conservación Y Actualización.....	106
Conservación Y Salvaguarda Del Manual.	106
Encargado De La Actualización.....	106

Memorándum Municipalidad.	107
Encuesta De Necesidades De Capacitación, Requerimientos E Información.....	108
Modelo De Convocatoria.	109
Boleta de Evaluación del Instructor de la Capacitación.....	110
Boleta De Evaluación De La Actividad O Capacitación Recibida.	111
Solicitud De Aplicación A Capacitaciones Externas.	112
Carta De Compromiso.	113
Municipalidad De Salcajá, Quetzaltenango. Área De Recursos Humanos, Programa De Capacitación.....	114
Programación De Capacitaciones.....	115
Cronograma Del Programa De Capacitación.	123
Presupuesto De La Capacitación.	124
Bibliografía.	125
ANEXOS.....	127
Anexo No. 1.....	128
Diseño De Investigación.	128
Anexo No. 2.....	133
Operacionalización De La Hipótesis.	133
Anexo No. 3.....	135
Ficha Metódica.....	135
Anexo No. 4.....	136
Cronograma.	136
Anexo No. 5.....	137
Presupuesto.	137
Anexo No. 6.....	138
Instrumentos.....	138
Anexo No 7.....	149
Tabulación de resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de la municipalidad de Salcajá.	149

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objeto de estudio en el área de recursos humanos de la municipalidad de Salcajá, del departamento de Quetzaltenango, es la entidad que representa institucionalmente al municipio, es parte del estado y a la vez orienta sus actividades, proyectos y programas en beneficio a la población de Salcajá. Convirtiéndose en una municipalidad reconocida a nivel departamental por la incidencia que ha tenido en el desarrollo económico.

Debido a lo anteriormente expuesto es necesario que los colaboradores de la municipalidad enriquezcan sus conocimientos, de tal manera que puedan cumplir eficientemente con sus funciones, poniendo de manifiesto sus habilidades, actitudes, destrezas y de esa manera garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

La capacitación del talento humano permite aportar nuevos conocimientos a los empleados, no solo beneficia a los puestos de trabajo sino también a la organización, lo cual permite tener una buena relación entre jefes y subordinados para obtener resultados positivos.

La investigación es de tipo trasversal, es de clase correlacional causal ya que se analizó la relación entre las variables independiente y dependiente. Se realizó con una muestra de 125 trabajadores municipales para analizar la gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá.

Respecto al trabajo de campo se realizó a través de encuesta a los trabajadores para medir el grado de asociación entre las variables, se utilizó el análisis estadístico Q de Kendall, se obtuvo una correlación media baja y se concluye que la gestión del talento humano no incide de manera positiva en el proceso de capacitación de los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, por lo tanto, se sugiere que el departamento de recursos humanos pueda implementar la propuesta que se presenta por lo que consiste en un manual de capacitaciones, en donde es una guía que permite mejorar la forma de capacitar a los subordinados.

Introducción.

El principal patrimonio de una organización es el área de recursos humanos la cual se encarga de asignar, supervisar las operaciones que se realizan en la organización. La gestión del talento humano permite tener un buen clima laboral, para lograrlo de forma eficaz y eficiente, la administración del talento humano apoya a desarrollar las habilidades, actitudes de los subordinados con el fin de optimizar el funcionamiento de la institución.

La capacitación crea una mejor imagen a la organización, mejora la relación entre los jefes y/o permite aportar nuevos conocimientos a los subordinados, para que puedan desenvolverse profesionalmente y así poder ofrecer un buen servicio en la municipalidad.

Como refiere (López, 2007) la capacitación debe ser un proceso eficaz, para que la misma sea funcional debe cumplir los requisitos planteados por las organizaciones que implementan este proceso, es tan importante los productos o servicios que las empresas entregan a sus clientes como la infraestructura que facilita la capacitación, no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo personal y profesional del empleado. El capital humano cuando es bien seleccionado tiende a entregar todas sus habilidades, creatividad y entusiasmo al servicio de la organización, sin embargo, el colaborador es perfectible y por medio de la capacitación se recorre el camino a la perfección del producto obtenido de cada empleado.

El objetivo general del estudio es la gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación de los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, del departamento de Quetzaltenango.

El estudio de la investigación se llevó a cabo con el personal de las diferentes áreas de la municipalidad de Salcajá, utilizando para ello una sola medición de las unidades de análisis que se realizó en el mes de noviembre de 2022, la delimitación teórica fue basada en las variables de la gestión del talento humano y el proceso de capacitación.

La hipótesis de la investigación fue, la gestión del talento humano que se realiza en la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango. mantiene una relación media baja en el proceso de capacitación de los subordinados.

El diseño de investigación es no experimental, no se manipularon intencionalmente las variables de investigación, puesto que se tuvo como objetivo analizar la relación entre la variable independiente y variable dependiente.

El capítulo I, contiene información respecto al marco teórico contextual del municipio de Salcajá, ubicación geográfica, fundación de Salcajá, reducción y fundación de Salcajá, inicio del expediente para reducción y fundación del municipio, costumbres y tradiciones, agricultura, pecuaria, industrial, comercio, organización social, analfabetismo, salubridad, vivienda, recreación, generalidades del municipio, plan de ordenamiento territorial.

El capítulo II, se constituye con marco teórico conceptual de la variable independiente, en este caso fue la gestión del talento humano, la variable dependiente es el proceso de capacitación, donde se presenta los aspectos conceptuales de la variable.

El capítulo III, se presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo y el análisis correspondiente de las gráficas, así mismo, la comprobación de hipótesis donde según los datos obtenidos del trabajo de campo y el análisis de resultados, se rechaza la hipótesis planteada.

El capítulo IV, se presenta un manual de capacitaciones, donde se da a conocer los aspectos básicos que debe de tener una capacitación, para que sea una actividad exitosa.

Capítulo 1

Marco Teórico Contextual.

Geografía.

El municipio de Salcajá se encuentra ubicado en los Llanos de Urbina del Departamento de Quetzaltenango.

Tiene una extensión territorial de 12 kilómetros cuadrados de los cuales el área urbana ocupa 6 kilómetros y el área rural ocupa 6 kilómetros cuadrados. Está ubicado a 192 kilómetros de la ciudad capital, a 9 kilómetros de la Cabecera departamental de Quetzaltenango y a 14 kilómetros de la cabecera departamental de Totonicapán. Con un clima Frío con una temperatura promedio de 21.9 grados centígrados.

En Salcajá la precipitación pluvial se da entre los meses de junio a octubre lo cual viene a contribuir a que el suelo proporcione productos vegetales como bosques, pastos naturales, plantas industriales, plantas medicinales, etc. Guatemala se divide en dos vertientes hidrográficas la del mar de las Antillas y la vertiente del pacifico que comprende entre otros ríos, el río de Samalá cuya corriente atraviesa de norte a sur el municipio de Salcajá.

La organización política administrativa del municipio de Salcajá se divide así:

El casco de la población:

- a) Barrio el Carmen.
- b) Barrio San Luís.
- c) Barrio la Cruz.
- d) Barrio el Calvario.
- e) Barrio el Cementerio.
- f) Barrio San Jacinto Barrio Nuevo.
- g) Barrio Curruchique.
- h) Colonia Nueva.
- i) Aldea Santa Rita.
- j) Paraje las Flores.
- k) Caserío El Tigre.

- l) Cantón Marroquín I.
- m) Cantón Marroquín II.
- n) Sector de San Antonio la Raya.

Salcajá cuenta con tres cerros a su alrededor los cuales son:

1. Cerro la Victoria.
2. Cerro de la Cruz.
3. Cerrito del Carmen.

Límites Territoriales.

Al norte con el municipio de San Cristóbal Totonicapán.

Al sur con la cabecera departamental de Quetzaltenango.

Al Este con la aldea San Ramón del municipio de San Cristóbal Totonicapán y la Aldea Paxtocá del departamento de Totonicapán.

Al Oeste con la Aldea San José Chiquilajá de Quetzaltenango. (municipalidad de Salcajá, s.f.)

Fundación Del Municipio De Salcajá.

Antecedente histórico de Salcajá.

Salcajá en el transcurrir de su historia ha ocupado un espacio de trascendencia, en la existencia de la Patria de Guatemala, desde la Época Pre-Hispánica. Sus valles y parajes, forman parte de una geografía hermosa del altiplano occidental y lo antecedido con la llegada de los españoles a esta tierra, los cronistas de la época tanto españoles como nativos coinciden que en el Valle de Salcajá, se estableció un entorno de guarnición para controlar a dos ciudades indígenas, Xelajú y Totonicapán, al mismo tiempo se fueron acomodando familias en el espacio de este Valle; construyeron así mismo para el culto del verdadero Dios en éstas naciones el templo de la Santísima Virgen de Concepción, (denominada) por ellos LA CONQUISTADORA algunos de los cronistas como Fuentes y Guzmán y el padre Fray Francisco Velásquez, relata que en 1,660 pasando por Salcajá en los primeros días de diciembre, se encontraron con la celebración de la Feria Titular en honor a la Purísima Concepción de María, hablando con unos Señores de nombre Matías y Antonio de León, hace 100 años quienes expresaron ser nietos de Juan de León y Cardona, fundador de ésta localidad, manifiestan las autoridades de aquel entonces que desde el inicio de Salcajá no fue

fundada como municipio o como Villa, por lo que fue necesario realizar a lo que se le llamo reducción de ladinos, para tener un control político y legal sobre ésta familia.

Reducción Y Fundación De Salcajá.

En 1,976, se cumplió el bicentenario de la fundación del municipio de Salcajá, ya que entre las fechas nueve y once de diciembre de 1,776 tiene lugar oficialmente su fundación las razones establecen que antes de esa fecha lo que existía en el Valle era un asentamiento de familias dispersas, las cuales permitían que no se ejerciera ningún control legal en éstas comarcas, lo cual no era del agrado del gobierno de Severo Martínez en su libro la Patria del Criollo relata que, a mediados del siglo XVII se produjo un viraje repentino en, la política sobre fundación de Villa de ladinos en el reino de Guatemala. las funciones del siglo XVI fueron hechas por españoles, para estos pobladores, aunque por supuesto posteriormente vivían en ellas ladinos, negros, mestizos etc.

El siglo XVIII buena parte de la población de lo que hoy es Guatemala tanto indígenas como ladinos, vivían dispersos en el campo. Se les llamaba “Pajuides” o pajuyes, hatos y estanzuelas e Incluso haciendas para ladinos valles. El arzobispo Don Pedro Cortes y Larraz se ocupan de este tema en su descripción. En varios lugares se refiere a ellos, e incluso los define “Pueblos derramados sin la menor sumisión de Dios ni a la iglesia ni al Rey, sin otra ley que gobierne que el gusto antojo de cada uno”.

Inicio Del Expediente Para Reducción Y Fundación Del Municipio De Salcajá.

Según lo expone el alcalde Mayor de Totonicapán Don Matías de Manzanares y Zerezo. El autor que encabezan los procedimientos el de agosto de 1,775. En él y las declaraciones de los testigos y en las certificaciones de los curas y corregidores, que dan las razones para ello. Luego de obtenida toda la información el alcalde Mayor remite a consulta la audiencia el exponente del 19 de agosto de 1,775. El 26 de septiembre pasa la fiscal que remite opinión favorable; pero muy escueta, por lo que le pide dictamen extenso y razonado que presenta hasta el 1 de octubre del año siguiente, opina que la reducción debe efectuarse en el paraje más inmediato a la respectiva iglesia la cual se aprueba en autos de audiencia el 2 de octubre de 1,776. El 20 de octubre se emite al despacho transcribiendo lo resuelto al alcalde Mayor y ordenándole que inmediatamente lo transcriba. Providencia la reducción de todos los habitantes de Salcajá en el paraje más inmediato a la iglesia. El alcalde Mayor Manzanares

y Zerezo efectúan el obediencia el 7 de diciembre y dos días después a las siete de la mañana sale para la Villa de Salcajá a cumplir con la reducción y fundación.

La reducción y fundación de Salcajá tiene lugar entre el nueve y doce de diciembre 1,776. El nueve notifica al alcalde mayor el contenido del despacho, que los vecinos del valle asisten al acto, aceptan acatar y obedecer.

Datos Recopilados En El Archivo General De Centroamérica.

Antes de la conquista Salcajá era conocido como la VILLA DE LA PAZ, en estos parajes tuvo sus principios el departamento de Quetzaltenango y habiéndose trasladado al sitio que hoy ocupan quedaron en Sac-cajá quedando los descendientes del Capitán Juan de León y Cardona. Salcajá se fundó en el año de 1,776 con 662 habitantes declarada como VILLA en el gobierno del General Jorge Ubico en el año 1,933.

Entre la cultura destacan: Tierra del color y la creatividad en sus tejidos típicos, el caldo de frutas vino del romance que inspira, el rompopo que endulza la vida y la fortalece. De su Ermita “Concepción la Conquistadora” primer templo sagrado, cimiento de la fe cristiana Centroamericana. Del aromático y exquisito melocotón, variedad Salcajá.

Salcajá fue conocido como Saq-kà-ja como lo menciona el “Popol Vuh” libro sagrado de los Quiches que significa Saq = Claro o blanco Kà = amarga Ja= agua posteriormente se le llamo Xalcajá, Tzal caja, Saccahà, Zaccajà. En este paraje tuvo sus principios el departamento de Quetzaltenango.

En el año de 1,524, Pedro de Alvarado en su marcha a Gumarcaaj o Uatatlán dejó en Salcajá, una guarnición al mando del capitán Juan de León y Cardona, quien fundo el primer asentamiento hispano y mestizo.

En Salcajá, se realizó el primer mestizaje, al nacer en estas tierras doña Leonor de Alvarado Xicotencatl hija del adelantado Pedro de Alvarado y doña Luisa Xicotencatl princesa Tlaxcatenca. A la llegada de los hispanos a esta región trajeron en un estandarte la imagen de la Purísima Virgen de Concepción a quien llamaron la conquistadora, construyendo el PRIMER TEMPLO (Ermita de la Concepción) que se consagro al verdadero Dios en estos países y consecuentemente la realización de la primera eucaristía y la conversión al cristianismo. De la real audiencia a Guatemala, el 8 de diciembre de 1,776 Salcajá queda fundada como municipio, política y administrativamente organizada. Salcajá fue fundada con 622 habitantes, en el año de 1,776 figura con el nombre de San Luís Salcajá, a distrito de la

parroquia de Totonicapán y al ser repartidos los municipios del Estado de Guatemala para su administración de justicia por el sistema de Jurados del código de Livingstone decreto fechado el 27 de agosto de 1,836 fue declarado villa en el Gobierno del General Jorge Ubico en el año de 1,933 clasificado así en el censo por el número de habitantes por kilómetro cuadrado.

Salcajá en el transcurrir de su historia, ha ocupado un espacio de trascendencia en la existencia de la patria de Guatemala, sus valles y parajes forman parte de una geografía hermosa del altiplano occidental. De noviembre a febrero es frío pero su calidez humana les sirve de abrigo a propios y visitantes.

Costumbres Y Tradiciones.

Dentro de las costumbres más importante de Salcajá la cual tiene mayor realce es la elaboración del caldo de frutas que se elabora, está compuesto por frutas de la época (manzana, durazno, nances, cerezas) canela, azúcar y licor. La tradición del caldo de frutas en el municipio de Salcajá data desde que el municipio se formó aproximadamente en el año de 1,524 cuando fue fundado con el nombre de SAK – AJA que quiere decir Blanca tu Agua en dialecto Quiché, más tarde conocida como Sac- Caja que significa Agua Clara y no dudando que a inmediaciones del centro de la población, pasa el río denominado Cancojà que con el cristalino color de sus aguas afirma la tradicional versión, también en el municipio se encuentra el río Salamá; don Pedro de Alvarado dejó en este municipio Españoles y Tlacastcas, bajo el mando del capitán Juan de León y Cardona, quienes vivieron en este lugar por mucho años, habiendo construido en este lugar el templo colonial con nombre la Concepción la Conquistadora conocida actualmente con el nombre de San Jacinto, joya histórica que se conserva con orgullo por ser el primer templo colonial en Centro América. Por él número de españoles de la realeza que en esta época se consideraban a los capitanes traían consigo la elaboración de un vino de exquisito paladar, el cual se fabricaba exclusivamente para los capitanes y personas de la alta jerarquía que aquí en Salcajá vivían y era utilizado en ocasiones especiales al pasar el tiempo este vino empezó a ser realizado en las diversas casa de la comunidad pasando a ser una bebida típica de Salcajá; es por ello que existe un vino muy parecido al caldo de frutas en España; al pasar de los años la elaboración de caldo de frutas para el municipio de Salcajá se convirtió en una fuente de ingresos económicos que sostuvo a muchas familias por largo tiempo pero por ser una bebida

clandestina tuvo mucha persecución por parte de lo que en un tiempo se constituyó la Guardia de Hacienda.

En el año de 1,990 a 1,995 aproximadamente ya fue reconocida como bebida típica regional, aun así, esta bebida no puede registrarse por ser parte de un legado histórico y por su producción artesanal.

Entre las comidas típicas de Salcajá se encuentran:

- a) Estofado, el cual se acostumbra a dar como almuerzo el día que va a ser el sepelio de alguna persona.
- b) Pollo en amarillo, se acostumbra a dar para la tapisca que es cuando se realiza la recolección del maíz en los diversos terrenos.
- c) Tayuyos.
- d) Haba en recado, este se acostumbra a dar para las fechas de mayo.
- e) Recado de Pepita de ayote y especies pimienta de castilla, canela, masa y ejote.
- f) Cambray, estos se acostumbran a dar para las posadas.

Salcajá es un pueblo de múltiples tradiciones que se llevan a cabo durante el año. Tradiciones de trascendencia que se han ido manifestando en el transcurso del tiempo con innovaciones adquiridas de otras latitudes y que le dan diferente imagen y hasta significado a la actitud costumbrista. Los medios de comunicación han influido en la transformación de las tradiciones no solamente dentro de la comunidad del área urbana como la rural.

Es común que las tradiciones de un municipio se manifiesten principalmente adjuntas a las festividades religiosas como si fuesen un completo a dicha festividad.

Las festividades que se realizan durante el año en Salcajá son:

Cuando las festividades se marcan en el bello municipio de Salcajá, esta comunidad laboriosa muestra sus telares en las casonas solariegas con sus contrastes multicolores. Desde el mes de enero con la festividad del día de reyes, para continuar con los domingos de carnaval, una fiesta movible que finaliza con el miércoles de ceniza, dando paso a las conmemoraciones de cuaresma.

Salcajá tiene una raíz eminentemente española, que se traslapa con el costumbrismo indígena, especialmente en sus días grandes para la semana santa; con sus procesiones solemnes. Sobresalen el Vía Crucis de los viernes de cuaresmales, que ya es famoso en toda la república,

por la devoción que dicha comunidad pone en todas y cada una de sus realizaciones religiosas eminentemente católicas.

Pasar una semana Santa en la Villa de Salcajá, es algo inolvidable para los turistas nacionales y extranjeros, en igual forma para los oriundos de la región que para Semana Santa regresan al terruño para visitar a sus paisanos y familiares.

En la Semana Santa hay que mencionar la elaboración del pan especial para dicha temporada, la elaboración de alfombras de aserrín para uso exclusivo de la procesión del Señor, de la quema de Judas.

Entre las procesiones hay que resaltar la de Jueves Santo, llamado la procesión del silencio que recorre las principales calles y avenidas de la población, en una manifestación de fe y absoluto respeto.

Pero también está la procesión del santo entierro del Viernes Santo para finalizar con las conmemoraciones del domingo de resurrección que dan por cerrado el ciclo cuaresmal. Pero la realidad de todo este proceso es el ambiente que allí se respira, cuando se vive la Semana Santa en la Villa de Salcajá.

En mayo mes de la Santísima Virgen y de la madre, Salcajá ofrece un panorama verde en sus montañas porque ya las primeras lluvias han llegado generosamente a regar su campiña. En los primeros días del mes de mayo, hay una celebración muy especial y esta es la del día de la Santa Cruz.

El municipio salcajeño es único en estas celebraciones, se toma en cuenta que cada barrio compite con la mejor alegría a la santa Cruz, así como las fiestas que se organizan con la participación de conjuntos musicales tanto nacionales como internacionales. Uno de estos barrios es el de San Jacinto también el de Barrio Nuevo y otros sobresaliendo la festividad de la Santa cruz en el cementerio de la localidad. Todo esto finaliza en el Cerrito del Carmen, el último domingo de mayo. En todo este proceso, tienen participación los salcajeños residentes en los Estados Unidos.

La comunidad de salcajeños residentes en los Estado Unidos, ha sido un factor determinante en el progreso de la villa de Salcajá. Son ellos que con su ayuda colaboran fervientemente en sus festividades y tradiciones manteniéndolas contra viento y marea, aspecto que es plenamente reconocido por sus coterráneos.

Con ese renglón se puede apreciar el adelanto urbanístico en Salcajá donde el modernismo de sus residentes marca el adelanto y ese empuje que los salcajeños ausentes le han dado a su terruño, laborando, trabajando con tesón y honradez, proyectando a la tierra amada, pensando regresar algún día, ya forjando un porvenir que disfrutarán con su familia. Pero retomando el tema de las festividades y tradiciones de la villa de Salcajá, el mes lluvioso de junio cuando la procesión del Corpus Christi recorre las calles del municipio en solemne manifestación de fe con un acompañamiento mayoritario bajo la lluvia pertinaz que le da un marco especial a la conmemoración religiosa.

En el mes de julio que, con sus festividades de la Virgen del Carmen, toma una relevancia muy especial, como existe un barrio con este nombre muy tradicional. Se complementa dicha festividad el día 16 de julio con la solemne procesión de la Virgen del Carmen, para finalizar con un concierto y baile.

La festividad es la principal del año, ya que en ella se desborda todo un proceso de tradiciones con sus bailes, corridas de toros, con la participación de diestros nacionales y extranjeros, así como actividades culturales, sobresaliendo el desfile cívico que ya es una tradición en el medio. Aparte de ello hay veladas previas a la coronación de las reinas de las distintas organizaciones deportivas y culturales.

Agosto se viste de gala, En Salcajá, cuando el 25 de agosto sale la procesión del Santo Patrono, recorriendo las calles de la población con la algarabía característica de los nobles salcajeños, que dan todo por su terruño y especialmente mantienen muy en alto, un elemento muy nacionalista como los son sus sagradas tradiciones.

Los salcajeños con ese amor al trabajo honrado, van alternando sus actividades con las festividades del año así llegamos al mes de noviembre. El día de los difuntos el 1 de noviembre el cual se constituye para esta comunidad, una de las tradiciones más sagradas, es la fecha cuando se recuerda a los difuntos.

En esta fecha se realizan una tradición muy especial, es la que consiste en realizar calabazas de chilacayotes y realizar la petición de candelas para realizar la conmemoración, esto lo realizan niños o adolescentes, que van recorriendo las calles del municipio solicitando candelas a los vecinos. Ya cumpliendo el cometido, se dirigen al cementerio, donde en forma respetuosa son colocadas centenares de candelas en las tumbas de los diferentes tramos del cementerio.

El espectáculo que ofrecen las candelas encendidas en la noche es algo difícil de olvidar, único para quien tiene la oportunidad de verlo, la noche anterior a la conmemoración de difuntos en el mes de noviembre.

A lo lejos se pueden apreciar la iluminación del cementerio, en un acto por demás respetuoso y único enmarcando otra tradición más del municipio de Salcajá, que señalan así una fecha especial en sus creencias y cultura.

Llega diciembre con sus fríos reconfortantes, saludables, con su olor a manzanilla y a manzana salcajense, a pino verde, el ambiente de sus tradiciones especiales que se inician con la festividad de la Virgen de Concepción.

Hay procesión, danzas regionales, fiestas populares que son especiales, paso a las festividades navideñas con los tradicionales nacimientos y rezados, para culminar con las fiestas de noche buena y año nuevo.

Como ya se indicó anteriormente, Salcajá ofrece de todo, desde su paisaje hasta la hospitalidad de sus vecinos, el colorido de sus telas regionales, ya que se marca como uno de los sitios de mayor producción en esa rama, hasta llegar como ya se mencionó, a sus fiestas y tradiciones que se han señalado.

Salcajá es un municipio que celebra a través del año, con toda plenitud y júbilo todas las festividades desde año nuevo, día de reyes, actos, desfile hípico, hasta tradicionales posadas, navidad y año nuevo.

Agricultura.

La mayoría de las personas en Salcajá tienen una o tres cuerdas de terreno donde siembran maíz, trigo, para su consumo y otra para venderlo, también siembran y cosechan frutas para la exportación.

Existen variación respecto a lo que se invierte o se cosecha. Se invierte económicamente en el mes de marzo y se cosecha en el mes de junio dependiendo del cultivo el caso del maíz se siembra en marzo y se cosecha en el mes de noviembre, lo cual significa que el dinero invertido es reintegrado, con ganancia.

Lo que las personas producen en la comunidad es utilizado para el sostenimiento familiar y algunas personas lo comercializan. Antes de sembrar se prepara el terreno entre los meses de diciembre a febrero, ya que el mes de marzo se realiza la siembra de maíz. Entre los cultivos

secundarios encontramos todas las hortalizas, ya que las personas del municipio de Almolonga, Quetzaltenango, arriendan tierras de Salcajá para la producción de hortalizas.

Así mismo, Salcajá cuenta con un suelo muy fértil que permite la siembra de maíz, trigo, hortalizas, árboles frutales como durazno, melocotones, manzanas, cerezos, guindas, peras, vegetales entre otros. Los árboles que hay en el municipio son: ciprés, pino, aliso, nísperos, plantas medicinales como: buganvillas, manzanilla, pericón, salvia santa, amarga, romero, etc.

Las técnicas utilizadas son rudimentarias, pero desde algunos años, varios agricultores recibían capacitación de la Gremial de Trigueros, en la actualidad la institución C.D.R.O. con su programa agrícola, ha venido a mejorar en gran parte dicha práctica

Pecuaría.

Los habitantes de la comunidad tienen animales domésticos tales como: perros, gatos, gallinas, patos, gallos, chompipes, vacas, caballos, cabras, algunos de estos animales los utilizan para las fiestas que celebran en el lugar y en cada vivienda, algunos son comercializados.

La comunidad de Salcajá cuenta con arboladas que permiten la existencia de vida animal como Zorrillos, ardillas, conejos, palomas silvestres, mariposas, etc.

Los habitantes de esta villa se dedican a la crianza de ganado vacuno, el cual utilizan para el consumo de leche, queso, crema y también vende la leche a XELAC, la piel de los animales se vende para la fabricación de zapatos y chumpas.

Industria.

Los habitantes de Salcajá se dedican principalmente a la elaboración artesanal, el objetivo es, la elaboración de cortes típicos y perrajes, los cuales son fabricados con la siguiente materia prima:

- a) Algodón de diferentes colores.
- b) Jaspeado de algodón.
- c) Tintes y teñiduras.

Entre los instrumentos que se utilizan están:

- d) Largueros.
- e) Pilares.

- f) Cadenas.
- g) Antepecho.
- h) Mesetas.
- i) Palometas.
- j) Cerrato.
- k) Banqueta.
- l) Clavija.
- m) Plegador.
- n) Tranquilla.
- o) Espiga.
- p) Urdidor.
- q) Debandera.
- r) Redina.
- s) Trascañadera.
- t) Lanzadera.
- u) Rastrillo.
- v) Amarrador.
- w) Canillas.
- x) Cañones.
- y) Enmadejador.

Comercio.

El comercio se da a nivel local, nacional e internacional. Los habitantes de la Villa de Salcajá venden su mercadería en los siguientes lugares: Quetzaltenango, Totonicapán, Retalhuleu, Mazatenango, Antigua Guatemala, Cobán, Chimaltenango, Estados Unidos, México y Centro América.

Los diversos productos son vendidos en las misma comunidad, donde son producidos a un bajo precio. En cuanto al nivel agrícola el comercio se da nivel internacional. Los días de plaza son: Martes y Sábado, aunque durante los demás días también se realizan un mercado interno, para ello existe el mercado municipal y actualmente Plaza Centro, ubicado en el Barrio San Luís a un costado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salcajá R.L.

Salcajá Comercializa sus productos en casi toda Guatemala, cubriendo un gran número de municipios y cabeceras departamentales, actualmente quien ha dado a conocer la producción Salcajeña a nivel internacional es la cámara de comercio.

Organización Social.

Para establecer los grupos diversos existentes en la comunidad de Salcajá, su diferenciación social por edad, sexo, etnia o profesión se debe enfocar dentro de las pastorales con que cuenta la Iglesia Parroquial, San Luís, siendo estos:

- a) Pastoral Social.
- b) Pastoral de la Mujer.
- c) Pastoral Juvenil.
- d) Constructores de la Paz.
- e) Santo Domingo Sabio.
- f) San Pablo.
- g) San Juan Bosco.
- h) Caminantes en Oración.
- i) Santa Rita.
- j) Movimiento Juvenil Cristiano.
- k) Acción Católica Masculina y Femenina.
- l) Coordinadora Juvenil.
- m) Amigos del Sagrado Corazón de Jesús.
- n) Grupo de Acólitos.
- o) Grupo de Lectores.
- p) Ministerio de la Comunión.

Organizaciones E Instituciones.

- a) Cooperativa de Ahorro y Crédito Salcajá R.L.
- b) Cooperativa artesanal San Luís.
- c) Banco del Quetzal.
- d) Banco de Desarrollo Rural.
- e) Institución Pecuaria.
- f) REMAR.

- g) APDENA.
- h) CEIPA Casa de la Cultura.
- i) Comisión organizadora de Juegos Florales Dr. Werner Ovalle López.
- j) Comisión Organizadora de Desfiles.
- k) Comisión organizadora del Baile Social, Clausura de la Feria Patronal.
- l) Grupo Juventud Cultural.
- m) Grupo de Disfraces.

EL 85% de la población profesa la religión católica, aunque existen un 15% de los habitantes que profesan diferentes religiones como: evangélicos, cristianos entre otros.

La supervisión educativa se encuentra localizada en el Barrio el Carmen frente al parque de este barrio, cubre las áreas de Cantel, Zunil, Almolonga y Salcajá. Cuenta con un Supervisor Educativo y un Técnico Pedagógico.

Analfabetismo.

El nivel de analfabetismo manifestado en la comunidad de Salcajá representa un porcentaje estadístico del total de la población:

Área urbana el nivel de analfabetismo es de 10% y área rural el nivel de analfabetismo es de un 25%.

Educación Formal.

En la Villa de Salcajá la educación se da en los niveles:

- a) Preprimario.
- b) Primario.
- c) Medio.
- d) Universidad.

Existen diversos establecimientos para la educación formal, tales como:

Establecimiento público de nivel preprimario:

- a) Escuela Oficial de Párvulos.
- b) Escuela Programa PAIN.

Establecimiento público de nivel primario:

- a) Escuela Oficial para Niñas Francisco Estrada López.
- b) Escuela Oficial para Varones Severo Valdez.
- c) Escuela Oficial Mixta de Barrio Nuevo.
- d) Escuela Oficial Mixta Curruchique.
- e) Escuela Oficial Rural Mixta Marroquín I.
- f) Escuela Oficial Rural Mixta Marroquín II.
- g) Escuela Oficial Rural Mixta Santa Rita.
- h) Escuela Oficial Rural Mixta Caserío el Tigre.
- i) Escuela Nocturna de Adultos.
- j) Escuela de Autogestión Comunitaria Las Flores.
- k) Escuela de Autogestión Comunitaria Baños de San Juan.
- l) Escuela de Autogestión Comunitaria San Antonio la Raya.
- m) Escuela de Autogestión Comunitaria Casa Blanca.
- n) Escuela de Autogestión Comunitaria El Tigre.

Establecimiento público de nivel medio:

- a) Telesecundaria San Antonio la Raya.
- b) Escuela Nocturna de Adultos.
- c) Instituto Nacional con Orientación Industrial INEBI.

Establecimientos privados.

Establecimientos privados nivel pre- primario y primario:

- a) Escuela Proyecto CEIPA.
- b) Colegio Liceo de Estudios Avanzados.
- c) Colegio Privado el Carmen.
- d) Colegio Happy Kids Home.
- e) Colegio Privado Sagrado Corazón de Jesús.
- f) Colegio Privado Nuestra Señora de concepción.
- g) Colegio Privado Hispanoamericano.
- h) Centro de Educativo Mantovani.
- i) Colegio Privado Aldea Infantil Rudolf Walter.

- j) Privado Hispanoamericano.
- k) Colegio Happy Kids Home.

Ausentismo Y Deserción Escolar.

El ausentismo escolar es un problema que se da en el área rural, aunque no se descarta la posibilidad que se de en el área urbana, pero en mayor porcentaje, se manifiesta en el área rural tanto en aldeas, cantones, caseríos, ya que los padres de familia son de escasos recursos económicos y esto hace que los niños no asistan a la escuela para ayudar a los padres de familia en el trabajo que realizan y así contribuir al ingreso familiar.

El problema de deserción escolar se relaciona con el ausentismo escolar al que la mayoría de los padres de familia inscriben a sus hijos y luego estos se retiran ya que no reciben apoyo de sus padres y maestros.

Salud Publica En El Municipio De Salcajá.

La Villa de Salcajá tiene un Centro de Salud que proporciona atención a los habitantes. Las enfermedades más comunes son: Parásitos, infecciones respiratorias, diarrea, bronconeumonía, dermatitis, desnutrición, anemia. heridas, traumas enfermedades pépticas, insuficiencia renal e hipodermis.

El nivel de desnutrición en Salcajá está en el 9.3% lo que da un numero de 35 casos atendidos por el Centro de Salud.

En cuanto a control de basura en la Villa de Salcajá se trabaja en coordinación con el Centro de Salud y la municipalidad para el saneamiento ambiental básico. Para realizar este trabajo existen los camiones recolectores de basura, que pasa en cada casa dos veces a la semana y en el mercado municipal.

Infraestructura De Salud Existente.

1. Sector Público:

- a) Centro de Salud.

2. Sector Privado:

- a. Hospital Privado Salcajá.
- b. Hospital Sagrada Familia.

- c. Hospital de Cirugía Plástica.
- d. Clínicas Privadas.
- e. Laboratorio clínico, Químico Biológico.
- f. Técnico en Laboratorio Privado.

3. Personal comunitario.

- a. Comadronas Tradicionales.
- b. Promotores de Salud Rural.
- c. Voluntarios.

Medios Que Se Utilizan Para Tratar Enfermedades.

Para la curación de enfermedades que se atienden en el servicio del Centro de Salud, se utilizan medicinas de práctica, como medicamentos proporcionados por la Jefatura de área de Salud de Quetzaltenango, dotación de muestras medicas por parte de laboratorios farmacéuticos que visitan, donaciones de entidades como Aldeas Infantiles Rudolf Walter de Salcajá, en el proyecto HOPE de Quetzaltenango, el instituto de capacitación católica de Quetzaltenango por intermedio de Hermanas Lojana y Cristina del Proyecto SIDA.

Se da también asistencia psicológica y se colabora con entidades de servicio como REMAR. No existen medio de transporte para heridos en el municipio, únicamente para Quetzaltenango las ambulancias de los Bomberos Voluntarios y la Cruz Roja Nacional.

Vivienda:

En la villa de Salcajá el 90% de las familias tiene acceso a la vivienda propia, un 10% son alquiladas. En cuanto al área rural el 95% tiene vivienda propia.

La mayoría tiene vivienda propia ya sea porque la han comprado o ha sido heredada. Dentro de los materiales de construcción están:

- a. Block.
- b. Ladrillo.
- c. Adobe.
- d. Concreto.
- e. Lamina.
- f. Lamina de Cemento.
- g. Terrazas fundidas.

Los servicios básicos de la vivienda en el área urbana en su mayoría tienen:

- a. Drenajes.
- b. Alumbrado Público.
- c. Agua Potable.
- d. Energía Eléctrica.
- e. Calles adoquinadas.
- f. Calles Asfaltadas.

Recreación.

En la Villa de Salcajá existen diferentes formas de recreación, pero indudablemente las más sanas es la práctica del deporte en sus distintas categorías entre las cuales destacan: Básquetbol, Fútbol, Voleibol, Papi fútbol.

En Salcajá se cuenta con una selección representante de Básquetbol y Voleibol en sus distintas ramas. También se cuenta con el Club Deportivo América quienes representan a la comunidad de Salcajá en la Segunda División de Fútbol nacional.

Dentro de las instalaciones para recrearse podemos mencionar:

La Cancha de Básquetbol ubicada en el Barrio San Jacinto, la cual fue remendada quedando con una excelente presentación, la cual ha sido catalogada como una de las mejores de la región, esta se encuentra al aire libre.

Cancha de básquetbol en las afueras del gimnasio municipal para encuentros al aire libre, cancha de básquetbol en el Barrio Curruchique, el Estadio las Vegas de Fútbol para veteranos, gimnasio municipal para la práctica de distintas disciplinas deportivas, es un gimnasio que posee energía eléctrica para encuentro nocturno.

También se cuenta con dos canchas de fútbol ubicadas al final de la zona 4, Estadio Panorama II con tribuna, el estadio Esmeralda para la práctica de fútbol femenino, infantil y juvenil en sus distintas categorías, estadio de fútbol en la aldea Santa Rita y una cancha de básquet ball en el mismo lugar al aire libre y finalmente se encuentra en proceso de construcción una cancha polideportiva en Barrio Nuevo.

Salcajá Primera Ermita En Guatemala.

La ciudad de Quetzaltenango fue fundada por Pedro de Alvarado en 1,524 en Zakaha y 4 años más tarde, trasladada al sitio de la antigua Xelahun.

Los franciscanos construyeron la primera capilla en estas tierras bajo la advocación de la virgen de la Concepción, representada en un tríptico medieval que según el cronista Francisco Vásquez, en 1,690, era una tela de 2 ½ de alto por 2 varas de ancho, con la Virgen, llamada La Conquistadora, de 1 ¾ varas de alto, con sus atributos y letreros con que se le suele representar, como Santa Isabel y San Juan Bautista. A principios del Siglo XIX el tríptico ya no existía, de acuerdo con el historiador Domingo Juarros.

Salcajá mantiene su traza urbana y sirve de paso hacia Quetzaltenango. Su arquitectura es de carácter vernáculo y predomina el uso del adobe y techos de artesón con teja. Alrededor de las calles principales, después del terremoto de 1,902 se desarrolló una exquisita arquitectura neoclásica con piedra tallada en las portadas, repisa de ventanas, guardacantones y rejas de hierro forjado de intrincado diseño y delicada elaboración.

En los últimos años un “desarrollo y modernismo incontrolado” le lleva, de manera irreparable e irremisible a su pérdida como centro histórico.

Es notable la plaza de Barrio de San Jacinto en cuyo centro está la Ermita. A su original capilla abierta, de planta cuadrada, se le reforzaron los muros y agregó una cúpula con un lucernario y cuatro ventanas colocadas diagonalmente.

La Capilla se amplió con una nave cubierta con artesón y teja con una hermosa fachada que es una pesada masa de mampostería que apenas superan la altura de la cumbre. Consiste en tres elementos dos campanarios y una portada inscrita.

Los campanarios se apoyan en rústicos y robustos contrafuertes que abrazan las esquinas de la nave y enmarcan la portada constituida por tres cuerpos. En el primero está el arco de ingreso flaqueado por pilastras unidas por una cornisa; sobre esta, se apoyan el segundo cuerpo, más angosto consistentes en una hornacina ricamente ornamentada, flaqueada por pilas trillas que soportan un arquitrabe. Se une al primer cuerpo mediante volutas que se desarrollan en un plano ligeramente sobresaltado de la superficie, hasta apoyarse en la cornisa. Sobre el arquitrabe del segundo cuerpo, se asienta el tercero o remate, consistente en una minúscula hornacina flanqueada por volutas muy estilizadas, en cuya base están dos leones sentados; esta coronada por un tímpano semicircular. El remate del conjunto es una

cornisa formada por una sucesión de volutas que se desarrollan desde la cúspide, en un movimiento sinuoso y sin igualmente serpenteantes, que coronan los campanarios.

Generalidades Del Municipio De Salcajá, Quetzaltenango.

El municipio de Salcajá se ubica en el occidente de Guatemala, pertenece al departamento de Quetzaltenango, su clima es frío, se marcan dos estaciones verano e invierno, su extensión territorial de 12 km², el 70% de su suelo es área urbana, está situado sobre la cuenca del Río Samalá, tiene una población aproximada de 20,000 habitantes, el idioma predominante es el español. Es un municipio de amplias tradiciones y lleno de cultura, dado que fue uno de los primeros asentamientos españoles, fundado en 1,524, cuenta con la primera Iglesia construida en Centroamérica. En los últimos ha sido el municipio mejor posicionado del departamento de Quetzaltenango y en el año 2,017 recibió el segundo lugar en el ranking de gestión municipal, a nivel nacional, organizado por la Secretaría General de Planificación de la Presidencia SEGEPLAN.

A continuación, se presenta el cuadro de resumen y el mapa de su ubicación.

Tabla No.1

Generalidades del municipio de Salcajá, departamento de Quetzaltenango	
Origen Del Nombre	Del Quiche Sac-Caja que significa Agua Clara
Superficie	12 kilómetros cuadrados
Localización	En el Norte y Este Totonicapán, al Poniente y Sur con Quetzaltenango
Población	Aproximadamente 18,600 habitantes 87% Alfabetos-13% Analfabetos
Densidad	1,550 habitantes por Kilómetro cuadrado
Idiomas	Español y Quiche
Fiesta	25 de agosto
Temperatura	Max. 21.5 Min. 20
Grupos Étnicos	35% Indígena 65% Ladino

Fuente: -Municipio de Salcajá.



Figura I ubicación del municipio de Salcajá.

Accesibilidad Universal En El Municipio De Salcajá.

La Administración Municipal, desde el año 2012 y su alcalde que ha liderado el municipio de Salcajá, en tres periodos de gobierno, teniendo como principios la inclusión, la integridad y el desarrollo sostenible, ha formulado diferentes políticas que han permitido que el municipio destaque en muchos temas, como turismo, recuperación de espacios públicos, infraestructura municipal, ordenamiento territorial y entre ellas también accesibilidad universal, implementando por ejemplo la primera ciclo vía a nivel nacional que incluye señalización para no videntes, la construcción de un centro de convenciones municipal, mismo que ganó una mención honorífica a nivel internacional por “Congruencia en Accesibilidad” compitiendo con países como México y Croacia.

La apuesta por la accesibilidad universal ha tenido su fundamento legal y técnico en el plan de ordenamiento territorial y el plan de movilidad, aunque antes de que estos aparecieran, ya se manejaba el concepto de accesibilidad en los diferentes proyectos.

El eje principal del plan de movilidad es la pirámide de la movilidad sostenible, que parte de darle la prioridad a las personas con discapacidad, seguida del peatón, ciclistas, transporte de carga, transporte urbano colectivo y el vehículo individual, de acuerdo a este la municipalidad ha realizado diferentes proyectos de infraestructura y ha reforzado el tema a través de la socialización y sensibilización y de la misma manera ha considerado el tema humano con la implementación de la clínica de fisioterapia municipal, quien atiende a más de cien sesiones cada mes, con diferentes discapacidades ya seas permanentes o temporales. La accesibilidad universal está considerada como un eje transversal, en los diferentes proyectos y programas que realiza la municipalidad, teniendo la convicción, que la inclusión y promoción de la mejora de la calidad de vida para los vecinos con discapacidades es parte del progreso y desarrollo de un municipio, principalmente en América Latina donde los índices de desigualdad son altos.

Plan De Ordenamiento Territorial Del Municipio De Salcajá.

El municipio de Salcajá es el tercer municipio de Guatemala que implementa un plan de ordenamiento territorial POT, lo que es bastante significativo en un país donde no existe ninguna Ley que norme la gestión del territorio, ha hecho que los procesos de ordenamiento territorial sea todo un desafío que se ha implicado un gran esfuerzo en muchos sentidos; lograr la participación activa de todos los actores territoriales, autoridades, planificadores, constructores, propietarios, inversionistas y ciudadanos en general, al estar todos de acuerdo y seguir un camino conjunto para el logro de objetivos comunes, ante todo buscar que los beneficios y las cargas que generan los diversos proyectos, sean distribuidos con equidad, es un gran reto, pero solo de esta manera se puede garantizar un desarrollo territorial sostenible.

El principal objetivo del POT es crear normas que faciliten la organización del territorio, dentro del análisis del territorio surge la problemática dentro de la movilidad de la falta de estructura e infraestructura para personas discapacitadas, para dar respuesta a esta problemática se establece dentro de la composición del plan de ordenamiento territorial que el eje de accesibilidad universal debe ser incluido dentro de la normativa como un eje transversal.

El plan de ordenamiento territorial está compuesto por la clasificación de usos de suelo, principalmente se establecen usos de suelos mixtos para mejorar la movilidad, de manera que

las distancias para realizar diferentes actividades no sean extensas. La clasificación de usos de suelo norma las actividades que se pueden realizar, las que no se pueden realizar y las condicionantes para cada una, como debe funcionar cada área del municipio y como se interrelaciona cada una, paralelo a ello existe el plan de movilidad que indica cómo debe hacerse la comunicación entre las medidas destinadas.

El reglamento del plan de ordenamiento territorial contiene las normas sobre accesibilidad universal del artículo 122 al 134, que abarca temas de rampas, medidas pertinentes para asegurar el acceso, obligatoriedad de parqueos para personas con discapacidad.

Para darle acompañamiento al POT la municipalidad también creó la unidad de control de obra, quien se encarga de velar porque las normas en las edificaciones se cumplan de acuerdo con el POT a lo que está autorizado en cada licencia.

Capítulo II

Marco Conceptual.

Talento Humano.

El talento humano es la fuerza que influye positivamente y que crea valor a la organización. Toda organización que se considera inteligente, dinámica, con buen ambiente laboral debe dar prioridad al desarrollo del talento, el cual permite que las personas se comprometan con su trabajo y obtengan resultados excepcionales en el tiempo.

Explica Cruz La blanca (2015), que el talento individual tiene tres componentes:

1. La capacidad se refiere al conjunto de comportamiento, habilidades, aptitudes y competencias.
2. Compromiso se refiere al grado de involucración hacia la institución.
3. La acción necesaria para conseguir resultados es la rapidez o velocidad para adaptarse a los continuos cambios surgidos en el entorno.

El talento humano es el socio estratégico de la empresa, quienes se adaptan al entorno cambiante y están capacitados para desarrollar estrategias exitosas, además los subordinados hacen realidad el proyecto institucional a través de sus diversas funciones o actividades diarias. Siendo tal el valor del talento es conveniente brindarles formación continua que les permita su desarrollo personal que tendrá impacto en su desempeño organizacional (Mondy & Noe, 2005).

En el caso de las instituciones de educación superior, no contar con una correcta preparación en la gestión humana, limitaría el potencial y el desempeño del colaborador, por lo cual en muchas ocasiones les es imposible realizar ciertas actividades. Se deben considerar los beneficios de los programas dirigidos al talento humano, tales como mayor conocimiento, desempeño, moral elevada, proactividad ante la toma de decisiones y solución de conflictos. Una mejor formación beneficiaría el estilo de liderazgo, así como la calidad en el trabajo.

En la actualidad el talento humano es considerado fundamental en el desarrollo económico a nivel empresa y a nivel país, por lo cual el pensar en el perfeccionamiento o progreso de los colaboradores se ha convertido en una gran inversión, estos suelen ser entes claves para el

éxito empresarial, así lo ha demostrado la historia con países como Japón que su transformación inició con el fortalecimiento del mercado interno y luego internacionalmente (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Por otro lado, es importante determinar las necesidades internas y externas del talento humano, que permita incrementar la competitividad empresarial.

Según Medina (2016), “Utilizar la red para encontrar talento o servirse de ella para vender producto o servicios en cualquier parte del mundo, son sólo dos pequeñas utilidades entre las muchas que las nuevas tecnologías puede aportar” (p.12). El talento humano es valorado y potencializado cada vez más en el mundo entero y la tecnología con sus diversas aplicaciones ayudan al éxito de su gestión.

Talento Humano.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008).

1. *Conocimiento.* Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. *Habilidad.* Se trata de saber hacer. Significa utilizar aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. *Juicio.* Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. *Actitud.* Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo

precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de administración de recursos humanos. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

Objetivos De La Administración De Recursos Humanos.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización. Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes

implicaciones para la ARH. El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar, aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres o justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos. En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no hacia las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros, se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la ARH no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.
4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las

personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo, las tareas significativas y agradables. Un programa de calidad de vida en el trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo, La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
6. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino principalmente a las personas que trabajan en ellas.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo

de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

Administración De Recursos Humanos.

El trabajo de cada administrador sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Juntos con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar, transmitir conocimiento y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización. En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Los Seis Procesos De La Administración De Recursos Humanos.

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional de puestos, el análisis, la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación, el desarrollo, la administración del conocimiento de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios, el desarrollo de carreras, los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento, controlar las actividades de las personas para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para

retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre a todos.

Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo.

Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

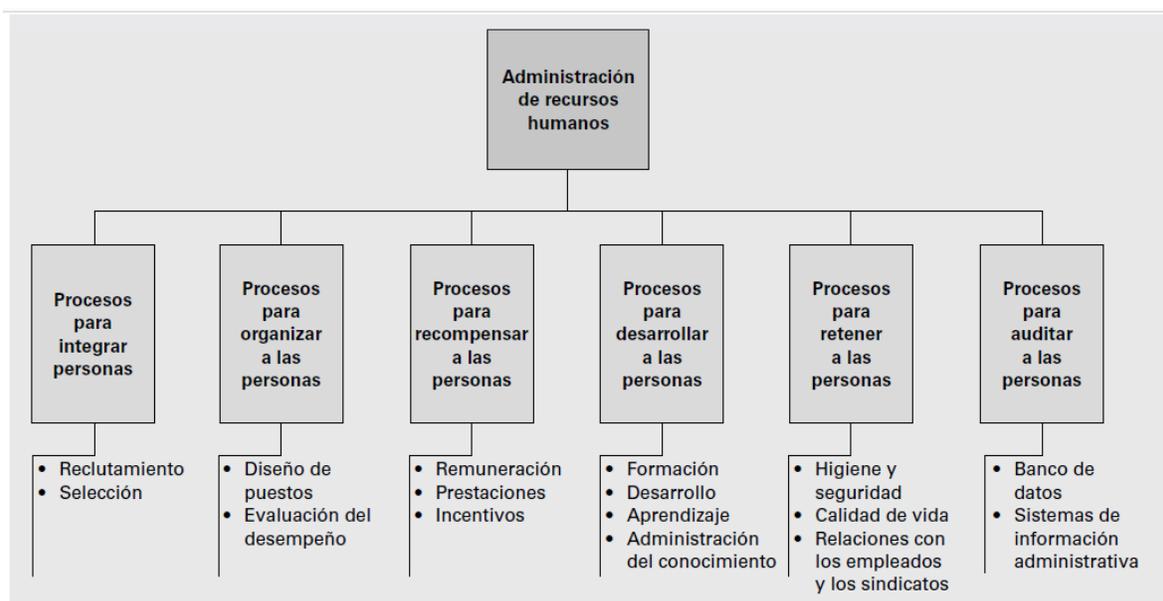


Figura II (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Capital Humano.

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talentos, dotados de conocimientos, habilidades, competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía, cobertura para poder expandirse.
2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- a. Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas, el flujo de los procesos de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- b. Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- c. Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) brinda el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

Capital Intelectual.

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a “las personas”, sino también a “la organización” y a “los clientes”.

La cadena de valor a partir de las personas.

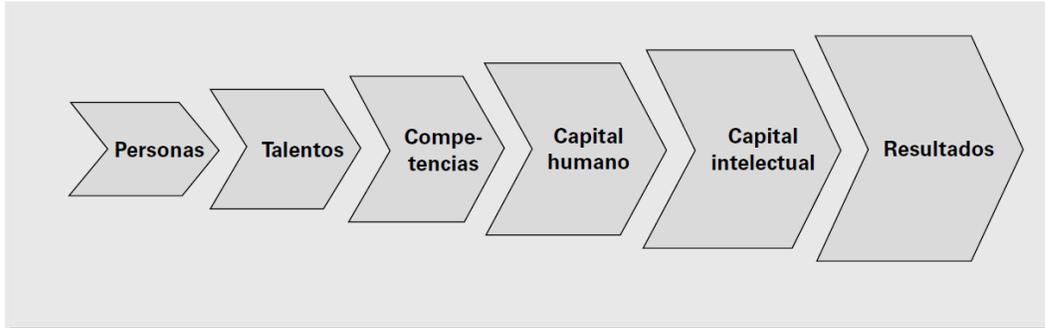


Figura III (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Objetivos De La Organización.

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. La visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, la diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal.

La visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los objetivos de la organización que serán alcanzados. Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

1. Enfocarse en el resultado que se debe alcanzar y no en una actividad.
2. Ser consistentes, congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser mensurables, cuantitativos y objetivos.
5. Referirse a un periodo determinado, como día, semana, mes y número de años.
6. Ser alcanzables, deben ser enteramente posibles.

Estrategia Organizacional.

Se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno y casi siempre significa cambio organizado.

Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

1. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses, los objetivos involucrados.
2. Se proyecta para el largo plazo y define el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. En realidad, la estrategia organizacional no es sólo la suma de las tácticas de los departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones, acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

Formulación De La Estrategia Organizacional.

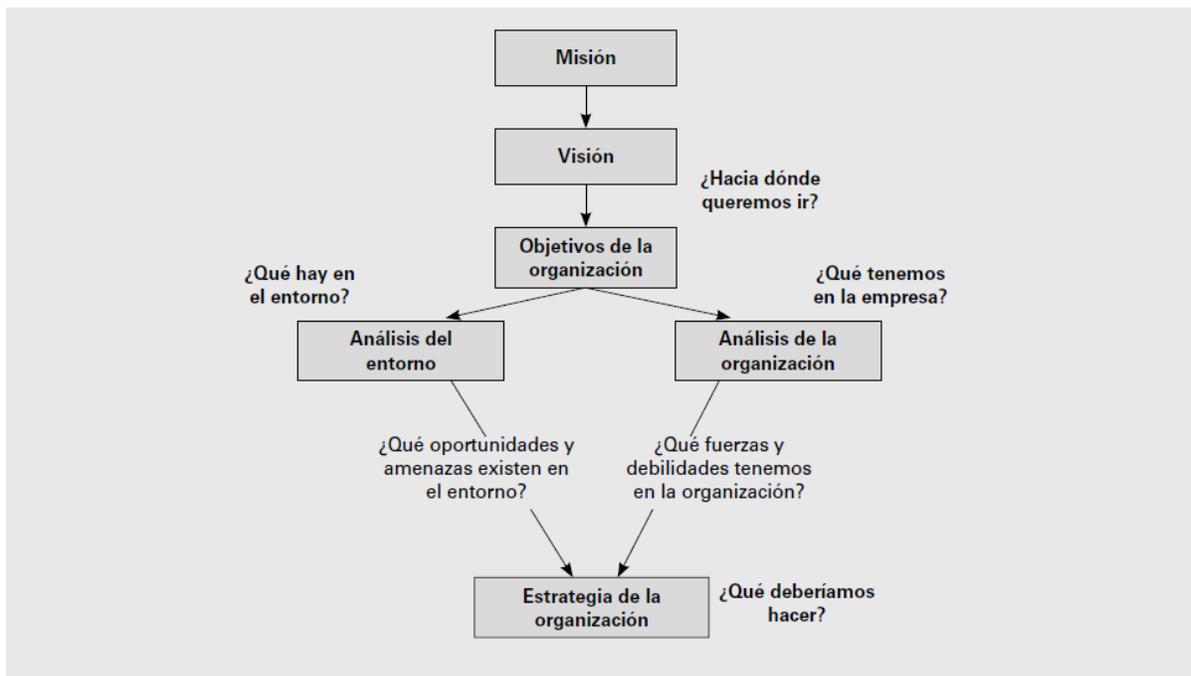


Figura IV (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Planificación Estratégica De Recurso Humano.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, a toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de planificación, perfectamente integrada e involucrada.

El Reclutamiento.

Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular.

Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

4. Reclutamiento Interno Y Externo.

5. Debido a la aplicación, el reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el MRH. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad la persona) y de

transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar a atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación continua, la actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos.

Reclutamiento interno y reclutamiento externo.

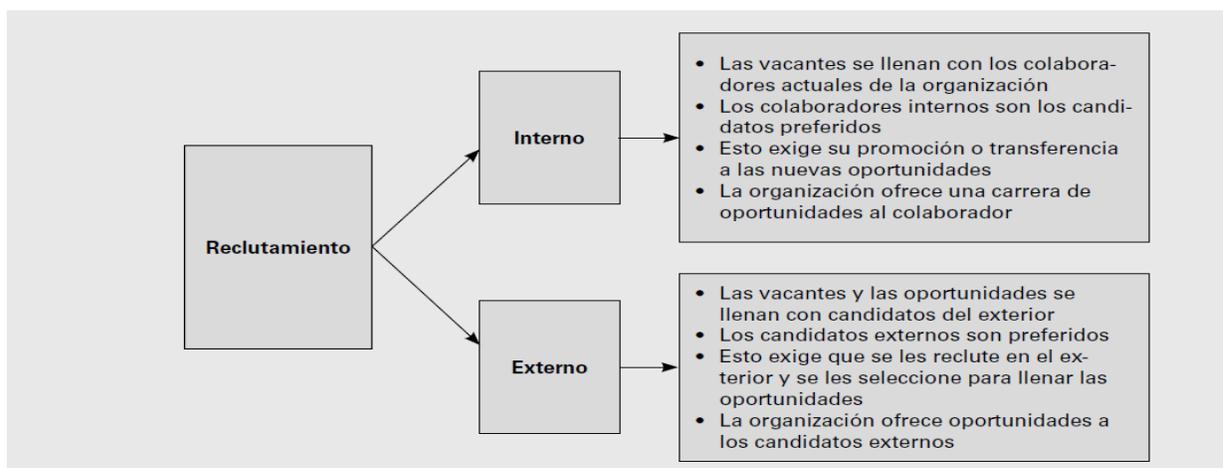


Imagen V (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

La Evaluación Del Desempeño.

Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

Punto Central de la Evaluación Del Desempeño.

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización?

Por Qué Se Evalúa El Desempeño.

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar el entrenamiento o el desarrollo personal).
4. **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
5. **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. **Asesoría.** El gerente o especialista de recursos humanos, tiene la información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

La Evaluación De 360°.

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos, externos, los proveedores, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos horas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

La Capacitación.

La capacitación es el proceso por desarrollar de las cualidades del recurso humano, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en el trabajo.

La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar el trabajo.

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo se menciona de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización, en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona debido a que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes, comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. Estos cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación. La mayor parte de los programas de capacitación se concentró en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas,

directrices, reglas, procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc.

La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios.

Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

Enfoque De La Capacitación.

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en

el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Proceso De Capacitación.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción, la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje, comprometida con los cambios organizacionales. No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela.

En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades, competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente. A continuación, describe cada una de las cuatro etapas del proceso de capacitación.

Las cuatro etapas del proceso de capacitación.

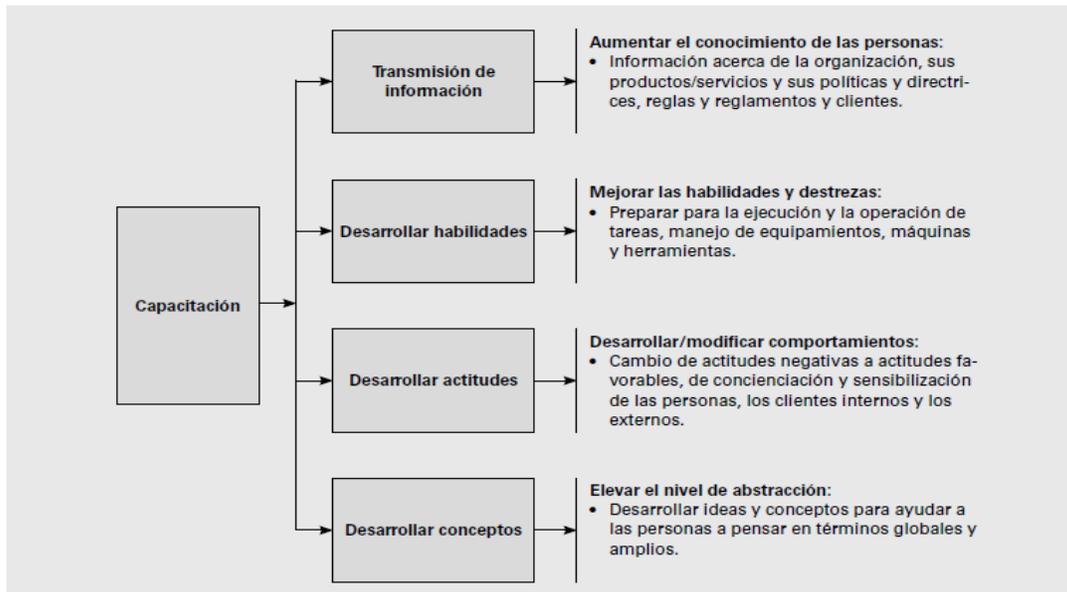


Figura VI (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Diagnóstico De Las Necesidades De Capacitación.

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber o hacer, aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades, carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación, mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante

capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Método Para Levantar Un Inventario De Las Necesidades De Capacitación.

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro.

La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas. La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer debido a cuatro niveles de análisis

1. El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégico debe abordar el programa de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Mapas De Las Competencias.

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización.

Diseño Del Programa De Capacitación.

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización, personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias, los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.

La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados por más difícil que sea definir, calificar los objetivos, los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente.

Ejecución Del Programa De Capacitación.

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Tipos De Capacitación.

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
2. Las técnicas de clase es donde el instructor desarrolla habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (*role playing*) y juegos de empresas (*business games*). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden

el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Técnicas De Capacitación.

Existen varias técnicas de capacitación, a saber.

- 1. Lecturas.** La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio único, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.
- 2. Instrucción programada.** Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas

de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

3. **Capacitación en clase.** Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.
4. **Capacitación por computadora. (Computer based training,CBT).** Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. **E-learning.** Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como *web-based training (WBT)* o capacitación en línea y tiene tres fundamentos:
 - a) Es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información.
 - b) Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.
 - c) Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega de la instrucción (característica de la capacitación por computadora).

Además, el e-learning produce los beneficios siguientes:

1. Bajo costo: es el medio de información o instrucción más barato.
2. Mejora la reactividad del negocio: aplica simultáneamente a un número ilimitado de aprendices.

3. Puede ser estándar (cuando el contenido es el mismo para todos) o a la medida (cuando se ajusta a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos).
4. Se actualiza al instante; por tanto, la información es más exacta.
5. Permite el acceso a cualquier hora o lugar. Su enfoque es del tipo justo a tiempo en cualquier momento. Puede ser local o global.
6. Universidad: se accede por medio de los protocolos internacionales de internet.
7. Construye comunidades de práctica, lo cual es un enorme motivador para el aprendizaje organizacional.
8. Estabilidad: los programas se pueden dirigir a 10 personas y aumentar a 10,000 sin el menor esfuerzo o costo por el incremento.
9. Ofrece un servicio valioso al cliente cuando se enfoca en el esfuerzo del *e-commerce* para ayudar a los clientes a buscar el beneficio del sitio.

Evaluación Del Programa De Capacitación.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: qué resultados ha tenido. Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo?

Kirkpatrick²¹ propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendará a otros.
2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje, si el participante adquirió nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. El desempeño. Evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación integral o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. El resultado. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:
5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (*return on investment*). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los

indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena.

Tendencias De La Capacitación.

La Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son:

1. El aprendizaje como estrategia empresarial: las organizaciones que aprenden bien rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
2. El e-learning: la TI está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
3. La capacitación como consultoría del desempeño: en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.
4. Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching: la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal, en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el *coaching*. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.
5. El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando: en lugar de sólo ofrecer cursos y talleres, ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer, a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales.

Ésas son las buenas noticias. La mala es que no se consigue transformar esas tendencias en la práctica diaria en muchas de las empresas. Además, los tiempos actuales exigen de las organizaciones más que una simple capacitación; hacen falta nuevas soluciones, como:

1. Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas: como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sustentable. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible. En general, esto impone la necesidad de reorganización, estructuración y flexibilización en torno al nuevo enfoque. Las personas deben estar preparadas para ello.
2. Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos: como sistemas que identifican la atracción, el desarrollo y la retención de talentos para que la empresa atraiga al capital humano idóneo, para que desdoble, utilice el conocimiento, las competencias críticas con mayor rapidez dentro de la organización.
3. Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia, que motive a las personas, actúe como catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales.
4. Aumentar la densidad de las relaciones internas, promoviendo la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre las personas para que puedan provocar efectos multiplicadores en sus actividades.

Capítulo III

Análisis e Interpretación de la Investigación de Campo.

Guía de Entrevista.

Conforme a la entrevista realizada a los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango, a lo largo de esta investigación se puede llegar al respectivo análisis.

1. ¿Cómo considera que es el proceso de reclutamiento para una vacante en la municipalidad de Salcajá?

La etapa de reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos para llenar las vacantes de la organización. (Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las, 2015).

En la municipalidad de Salcajá, tiene como objetivo dar a conocer a la población los puestos vacantes, se realiza entrevistas y pruebas dependiendo el puesto al que se está aplicando, así escoger y/o contratar a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente.

2. ¿Existe algún proceso para la selección de personal?

La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros. (Koontz, Cannice, Wehirich , 2012; Koontz, Cannice, Wehirich , 2012).

En esta etapa se realizan las entrevistas y pruebas para escoger al candidato o candidata más idónea para cubrir la vacante. (Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las, 2015).

El departamento de recursos humanos es el encargado de reclutar y seleccionar al personal, antes de escoger a la persona idónea, recursos humanos realiza un proceso para poder elegir a la persona que más cumple con los requerimientos que exige el puesto a ocupar.

3. ¿Considera que es necesario implementar una evaluación teórica o práctica para los posibles candidatos y medir el nivel de formación?

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo.

(Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008).

Las personas interesadas en ocupar un puesto en la municipalidad de Salcajá son sometidas a evaluaciones teóricas y como mínimo deben de tener el nivel diversificado para poder aplicar.

4. ¿Al personal de nuevo ingreso se le brinda una inducción?

Una vez que se ha seleccionado en el puesto de trabajo a una persona, procede la etapa de brindar la orientación e inducción adecuado, tanto a la persona recién contratada como a las demás personas trabajadoras de organización. La información básica del trabajo, los manuales internos, el reglamento de personal, los procedimientos internos que sigue la empresa, las medidas de seguridad. (Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las, 2015).

Al momento de ingresar como colaborador en la municipalidad de Salcajá, se brinda una inducción por parte de recursos humanos al nuevo colaborador, así mismo lo brinda el jefe inmediato dependiendo el área del puesto a desempeñar.

5. ¿Podría indicar los aspectos generales del proceso de inducción que brinda la municipalidad?

El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar la inducción al nuevo colaborador, por lo cual indica los aspectos importantes de la municipalidad. Como su historia, misión, visión, organigrama, valores, objetivos, normativa y reglamentos internos. Estos aspectos son importantes para que el nuevo colaborador los conozca y sepa cómo surgió la municipalidad, como se encuentra internamente y como se quiere ver en unos años. Que perciba los valores que se aplican y conozca la jerarquía de la municipalidad.

6. ¿Qué tan satisfechos considera que se sienten los colaboradores con la cultura Organizacional de la municipalidad?

las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de la organización, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (CHIAVENATO, 2019).

Los subordinados se sienten satisfechos con la cultura organizacional de la municipalidad, donde se han adaptado en las creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones existentes tanto en la organización como en el municipio y que las hacen únicas.

7. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño de área en la municipalidad?

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos, 2007).

La municipalidad realiza una evaluación de desempeño en cada área de trabajo, quien realiza la evaluación es el encargado del área, el cual utiliza herramientas psicológicas, test y cuestionarios.

8. ¿Con que frecuencia realiza una evaluación de desempeño laboral?

Estas evaluaciones de desempeño se deben realizar al menos 2 veces al año a todo el personal y funcionan para medir la participación de todos los subordinados, su progreso, su relación con el resto su equipo de trabajo directo e indirecto, así como la influencia de estos factores en el clima laboral de la empresa y su adaptación a la cultura organizacional. (Barrera, 2022).

La evaluación de desempeño se realiza anualmente, Con esta herramienta es posible medir el desempeño de los colaboradores de la municipalidad, tanto su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales.

9. ¿La municipalidad reconoce y valora las contribuciones de los subordinados?

Si, el alcalde en reuniones felicita al personal por su buen desempeño, así mismo se reconoce dentro del área o equipo de trabajo. En algunas ocasiones suben de puesto por su desempeño o se brinda un incentivo. Estas técnicas motivan al personal, para que realice un buen trabajo, así ofrece al municipio un mejor servicio siendo más eficientes y eficaces.

10. ¿Considera que el proceso de capacitación influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores?

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción, la evaluación, el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008).

La capacitación mejora el desempeño de los colaboradores, le permite mejorar varios aspectos en su área de trabajo, la municipalidad al realizar la evaluación de

desempeño le permite conocer las debilidades de cada uno, al capacitar ayuda a reforzar las áreas débiles.

11. ¿La capacitación tienen algún beneficio para el gerente?

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. Hace viables las políticas de la organización. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar. (Oliverio, 2013).

Sí, favorece al alcalde a que todo el personal se capacite, mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos. Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.

12. ¿La capacitación tienen algún beneficio para los puestos de trabajo?

Permite a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones, mejora la comunicación entre grupos y entre individuos. Sube el nivel de satisfacción con el puesto. (Oliverio, 2013).

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la municipalidad, siendo más eficientes en el servicio, siempre buscando el beneficio al municipio. Mejora la relación jefes subordinados.

13. ¿La capacitación tienen algún beneficio para la municipalidad?

Eleva la moral de la fuerza de trabajo. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la municipalidad. Mejora la relación jefes-subordinados. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas. (Oliverio, 2013).

Si, mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos en los servicios que brinda la municipalidad. Además, permite evitar atrasos de los conocimientos del personal.

14. ¿A cada cuánto tiempo realizan una capacitación?

El ARTICULO 94 establece que la capacitación a empleados municipales. Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal. En lo que respecta al sistema de capacitación de competencias de funcionarios municipales, establecido en este código, es responsabilidad de la municipalidad elaborar los programas de la capacitación. (Codigo municipal, 2002).

La municipalidad brinda un excelente servicio a la sociedad, por lo tanto, le interesa capacitar a su personal, el cual lo hace constantemente.

15. ¿Las capacitaciones que realizan son por áreas o en general?

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008).

Se capacita en las áreas de trabajo, cada cierto tiempo, esto permite fortalecer el trabajo en equipo y tener mejores resultados. Así mismo se realiza capacitación en general.

16. ¿Contratan empresas privadas para realizar las capacitaciones?

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que los venden como productos cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las

personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008).

El departamento de recursos humanos es el encargado de capacitar al personal, sin embargo, también contratan empresas privadas para que capaciten a los subordinados.

17. Si la municipalidad brinda las capacitaciones, ¿Cómo elige a la persona idónea para que las realice?

La municipalidad brinda capacitaciones por lo que el departamento de recursos humanos por lo general es quien las realiza, sin embargo, pocas veces contratan a un profesional para que las realice.

18. ¿Cómo es la evaluación del programa de capacitación que utiliza la municipalidad para conocer su eficacia?

Al momento de realizar una capacitación en la municipalidad, cuando la misma finaliza se pasa una prueba a cada colaborador el cual permite verificar si se logró el objetivo de la capacitación

19. ¿Considera que la capacitación mejora las relaciones entre los equipos de trabajo?

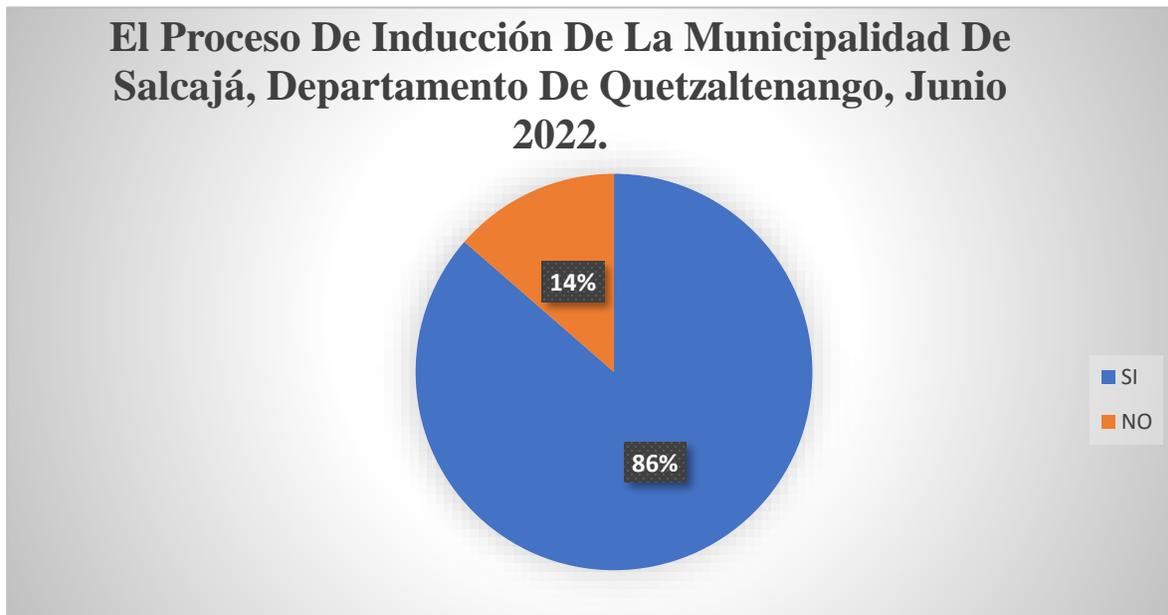
Al momento de capacitar, el trabajo en equipo ayuda a los integrantes a desarrollar habilidades sociales, resolución de conflictos o mantener una comunicación eficaz. Además, fortalecerá a la municipalidad ante los cambios o amenazas que puedan ser un obstáculo para cumplir con sus objetivos.

20. ¿La capacitación permite crear programas de desarrollo en cada área?

La razón fundamental de capacitar es la de desarrollar o formar al personal, darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño no solo satisfactorio, sino de alto rendimiento, para que innove o proponga mejoras en y para su puesto de trabajo.

Análisis de Encuesta.

Gráfica No. 1



Fuente: investigación de campo.

Los resultados de la percepción del encuestado respecto al proceso de inducción, determina que el 86% de los colaboradores de la municipalidad les dieron a conocer el proceso de inducción, recursos humanos brindó las principales responsabilidades y tareas, procedimiento específico, presentación ante compañeros y la entrega de los materiales necesarios para el puesto a ocupar. Sin embargo, el 14% señala que no recibieron el proceso de inducción, fueron referidos inmediatamente con su jefe inmediato.

El programa de inducción representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas, las pautas de comportamiento que la organización considera relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.

Busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un empleado que porta la camiseta de la organización. (Chiavenato, Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos, 2007)

Los colaboradores municipales fueron instruidos por parte del departamento de recursos humanos, al momento de ingresar por primera vez a la municipalidad, por lo que les permite saber la labor que deben desempeñar y ser parte de esta.

El Reglamento Interno Al Iniciar Labores.

El personal indica que el 100% de los colaboradores municipales les dieron a conocer el reglamento interno al iniciar labores, el consejo municipal es el que creo el reglamento interno, para su buen funcionamiento según artículo 34, por lo cual el alcalde es el encargado de cumplir el reglamento interno de la municipalidad, según articulo 53 código municipal.

ARTICULO 34. Reglamentos internos. El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal, reglamento de viáticos y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal. (Codigo municipal, 2002)

ARTICULO 53 Atribuciones y obligaciones del alcalde. En lo que le corresponde, es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa y, en general, resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

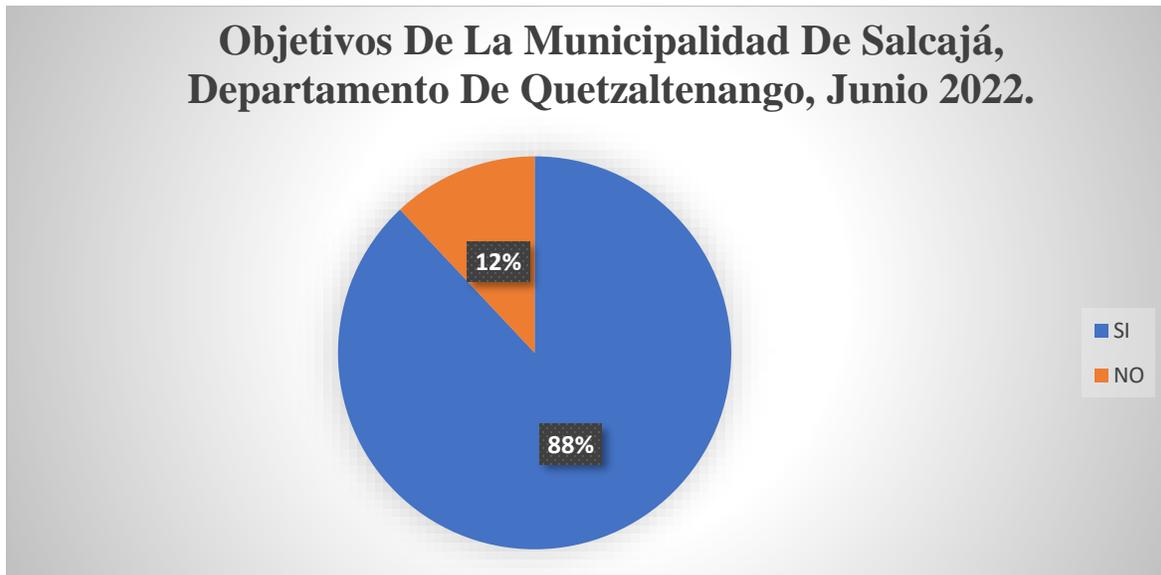
El alcalde preside el concejo municipal y tiene las atribuciones específicas siguientes:

- a) Dirigir la administración municipal.
- b) Representar a la municipalidad y al municipio.
- c) Presidir las sesiones del concejo municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con este Código.
- d) Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- e) Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.
- f) Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.

- g) Desempeñar la jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.
- h) Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.
- i) Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.
- j) Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de estos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del concejo municipal.
- k) Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.
- l) Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal.
- m) Promover y apoyar, conforme a este Código y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de, las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera.
- n) Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- o) Autorizar, juntamente con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros (físicos o digitales) y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas. (Codigo municipal, 2002)

Es fundamental que cada subordinado conozca el reglamento interno de la municipalidad, por lo tanto, le permite saber las normas, directrices y ordenanzas del que se deben acatar en cualquier situación.

Gráfica No. 2



Fuente: investigación de campo.

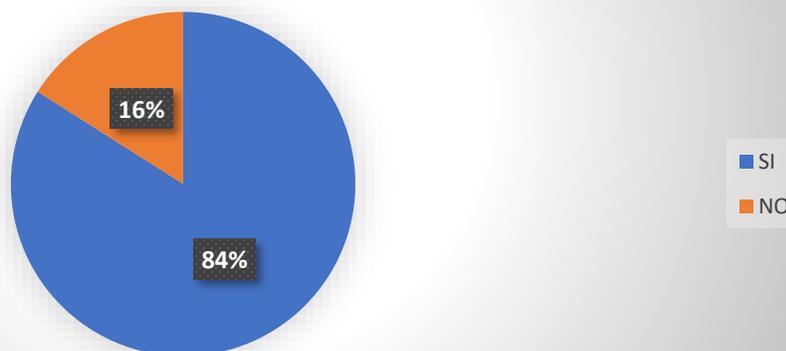
Se muestra que el 88% de los colaboradores percibe los objetivos de la municipalidad, mientras tanto el 12% desconoce su finalidad. Sin embargo, es necesario determinar los objetivos porque permite brindar un mejor servicio a la población de Salcajá.

Los objetivos permiten que la toma de decisiones esté orientada al resultado que se espera, orienta a los colaboradores para que puedan trabajar hacia el mismo fin, proporciona un parámetro para medir el éxito, Direcciona las estrategias implantadas. (Sydle, 2022)

Es importante que la municipalidad analice los objetivos con sus nuevos colaboradores, así los subordinados comprenderán, prestaran y/o administraran de la mejor manera los servicios públicos que brinda la municipalidad.

Gráfica No. 3

**Estrategias Para El Logro De Objetivos De La
Municipalidad De Salcajá, Departamento De
Quetzaltenango, Junio 2022.**



Fuente: investigación de campo.

Se puede observar que el 84% de colaboradores establecen que el departamento de recursos humanos hace que todos los subordinados cumplan con los objetivos que se les indica, mientras que el 16% no logra el resultado deseado, por lo que perjudica el servicio que se le brinda a la población de Salcajá.

Las estrategias municipales determinan por un lado el potencial de recursos con los que se cuenta y por otro lado cuáles son las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, comunidades, municipios y sociedad en común. En este sentido, la lógica de formulación de una estrategia de desarrollo rural debe de integrar los siguientes aspectos:

1. Determinación de un propósito estratégico a partir del conocimiento económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como las principales carencias que puedan existir para que se desarrollen actividades económicas.
2. Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso.
3. Iniciativa de las condiciones generales e infraestructura adecuada para facilitar el diseño de iniciativas que ayuden a dar respuesta a los propósito municipal.
4. Diseño de medidas formativas destinadas a sensibilizar y conocer la estrategia municipal destinada a dar respuesta a un propósito social.
5. Construcción de acciones municipales encaminadas a dar respuesta a esa necesidad identificada durante un gran periodo de tiempo. (Macias, 2017)

Las Funciones Y Responsabilidades Del Cargo De La Municipalidad De Salcajá, Departamento De Quetzaltenango, Junio 2022.

Se percibe que el 100% de trabajadores municipales saben cuáles son sus labores, lo cual permite ofrecer un mejor servicio con eficiencia y eficacia.

ARTICULO 92. Empleados municipales. Los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los empleados municipales están determinadas en la ley de servicio municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el concejo municipal, y los pactos y convenios colectivos que se suscriban de conformidad con la ley.

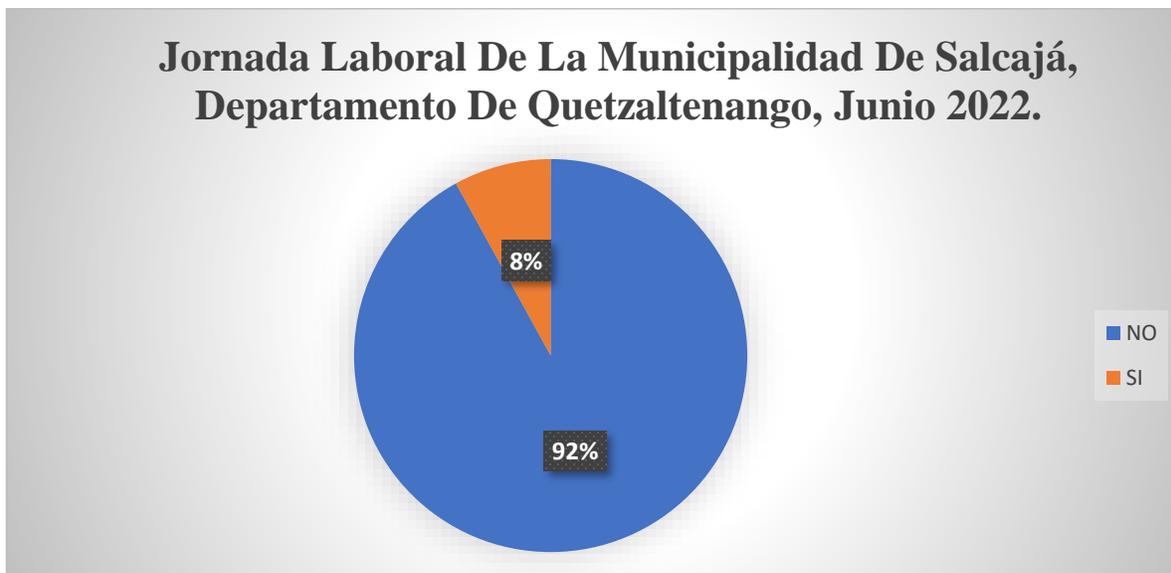
Todo empleado o funcionario municipal será personalmente responsable, conforme a las leyes, por las infracciones u omisiones en que incurra en el desempeño de su cargo.

Artículo 96. Funciones de la dirección municipal de planificación. la dirección municipal de planificación tendrá las siguientes funciones:

- a) Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- b) Elaborar los perfiles, estudios de reinversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- c) Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- d) Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas, y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- e) Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- f) Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- g) Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados, con base a los registros existentes.
- h) Mantener actualizado el catastro municipal.

Las municipalidades podrán contratar en forma asociativa los servicios de un coordinador de sus oficinas municipales que proyectan. (Codigo municipal, 2002)

Gráfica No. 4



Fuente: investigación de campo.

Se puede resaltar que el 92% de los colaboradores no tienen una jornada laboral, conocen cuáles son sus funciones por lo que ellos miden el tiempo para realizarlas, mientras tanto el 8% de ellos indican que siempre tienen tareas extras, sin embargo, esto afecta porque los retrasa en realizar los trámites que las personas quieren realizar en la municipalidad.

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día.

Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas

donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores. (Codigo De Trabajo, 2011)

Artículo 118. La jornada ordinaria que se ejecute en trabajos que por su propia naturaleza no sean insalubres o peligrosos, puede aumentarse entre patronos y trabajadores, hasta en dos horas diarias, siempre que no exceda, a la semana, de los correspondientes límites de cuarenta y ocho horas, treinta y seis horas y cuarenta y dos horas que para la jornada diurna, nocturna o mixta determinen los dos artículos anteriores. (Codigo De Trabajo, 2011)

Gráfica 5



Fuente: Investigación de campo.

De los colaboradores el 60% hacen un excelente equipo de trabajo, el cual les permite los objetivos deseados, mientras que el 20% indica que es muy bueno trabajar en equipo, por lo que el 12% es aceptable y el 8% es regular, esto indica que no todos los grupos de trabajo tienen una buena relación y/o tienen una mala relación laboral.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004) indican que un grupo es cualquier cantidad de gente que comparte metas, que se comunica frecuentemente entre sí durante cierto período,

pero que es tan pequeño como para que cada individuo se pueda comunicar con los demás, de persona a persona.

Davis y Newstrom (2003) mencionan que un equipo de tareas es un grupo cooperativo que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas en que la frecuencia de la interacción de sus integrantes y la existencia continua hace que difiera claramente de los grupos de toma de decisiones. El objetivo es lograr que el equipo sea más efectivo.

Gráfica No. 6



Fuente: investigación de campo.

El 90% de los colaboradores afirma que son reconocidos por su buen desempeño laboral por parte del alcalde municipal, sin embargo, el 10% aduce que no son reconocidos laboralmente.

El reconocimiento laboral es la gratitud que expresa una empresa a sus colaboradores por su desempeño. El objetivo de los programas de reconocimiento laboral es reforzar comportamientos, prácticas o actividades que resulten en un mejor rendimiento y resultados organizacionales positivos. El aprecio es una necesidad humana fundamental, dentro del ámbito empresarial no es diferente. Los colaboradores responden de manera positiva al reconocimiento laboral porque confirman que su trabajo es valorado. Cuanto más valoras a los colaboradores y su trabajo, la satisfacción y productividad aumentan. (Silva, 2021)

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Gráfica No. 7



Fuente: Investigación de campo.

El 64% de los trabajadores tienen un buen desempeño laboral y una buena relación con su jefe inmediato, por lo tanto, el 16% aduce que tiene muy buena relación, por lo que el 12% acepta que si la tiene y el 8% regular. Esto indica que la mayoría cuenta con un buen desempeño y buena conexión con el jefe. El desempeño laboral es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la

evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, Administración de recursos Humanos, 2007)

Gráfica No. 8



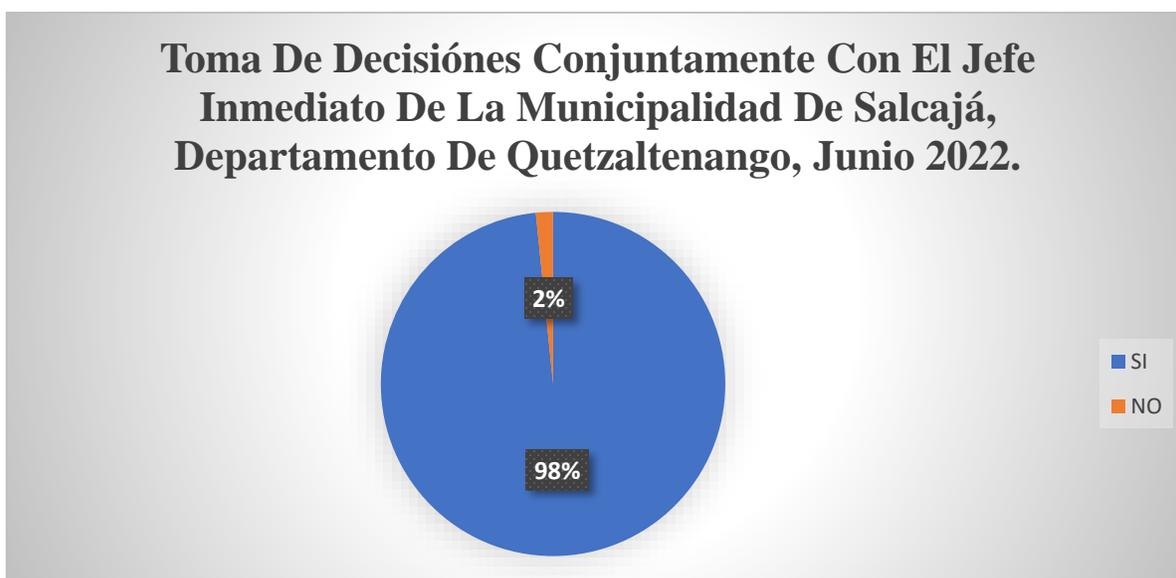
Fuente: Investigación de campo.

El 96% de los colaboradores de la municipalidad de Salcajá manifestaron que cumplen con las metas establecidas, trabajan en equipo y/o se organizan para realizar las actividades asignadas de forma eficaz y eficiente. Las metas organizacionales son objetivos establecidos de manera estratégica que describen los resultados esperados y guían los esfuerzos de los empleados. En otras palabras, una organización reúne personas, ideas y capital para lograr un objetivo. Las metas organizacionales, a menudo son utilizadas de manera diferente, son sus fines los que motivan la actividad.

Las metas son los resultados deseados por individuos, grupos u organizaciones enteras. Representan no solo el punto final de la planificación, sino también el fin hacia el cual se dirigen todas las funciones de la empresa.

Las metas son importantes para la efectividad organizacional ya que sirven para varios propósitos. Las metas son los resultados deseados de las organizaciones, los planes son la manera mejor percibida para alcanzarlos. Entonces, una meta adecuada ayuda a establecer un plan adecuado. (dash, 2020)

Gráfica No. 9



Fuente: Investigación de campo.

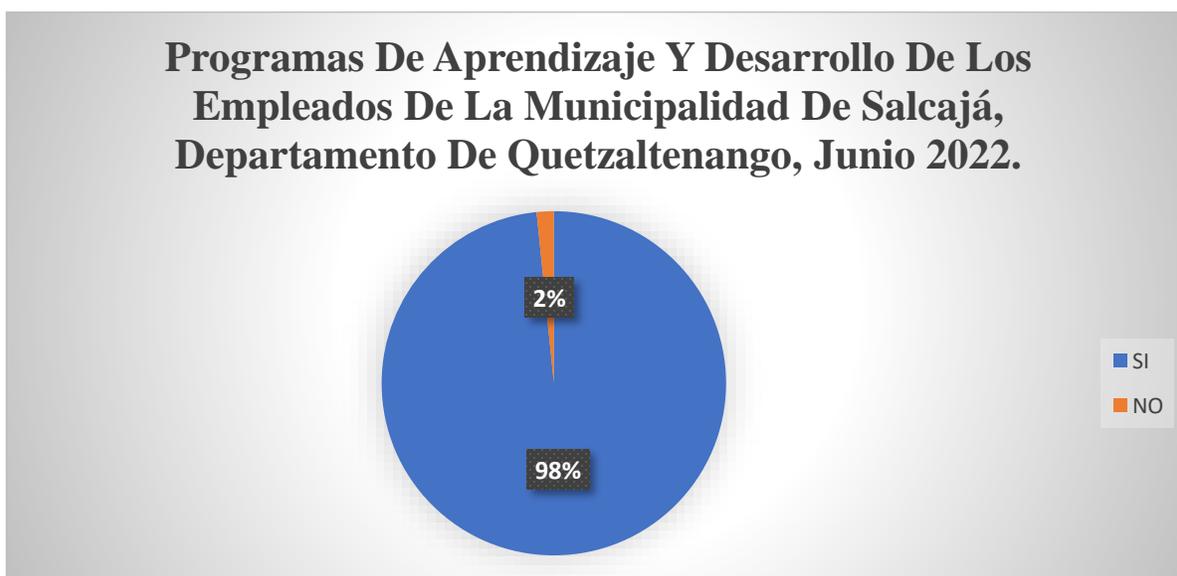
Según los resultados de la gráfica No. 9, se puede constatar que el 98% consulta con su jefe inmediato antes de tomar una decisión, esto quiere decir que realizan un trabajo en conjunto para brindar un mejor servicio a la población de Salcajá.

(Chiavenato, 2009) “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”

(Dougherty & Pfaltzgraff, 1993) “La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre” (p. 19).

Antes de tomar las decisiones para el buen funcionamiento del trabajo, se debe realizar un análisis y ver que es más conveniente para la organización y/o para la población quienes son los beneficiados en realizar cualquier programa o proyecto.

Gráfica No. 10

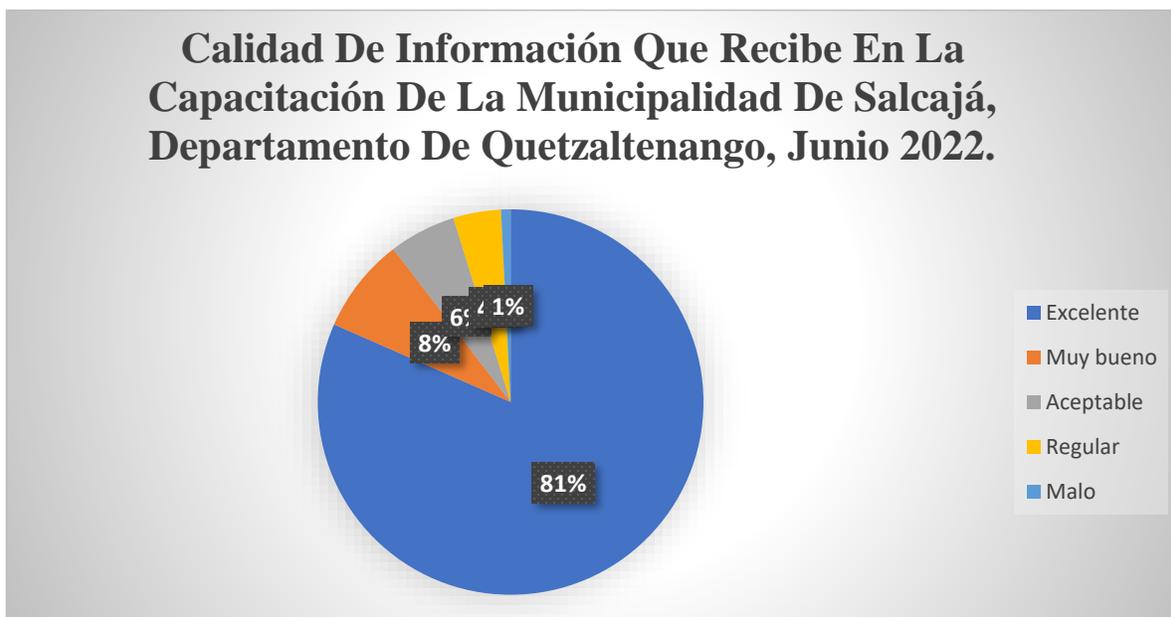


Fuente: Investigación de campo.

El 98% aduce que les han brindado programas de aprendizaje y desarrollo personal, sin embargo, les ha ayudado porque les permite evaluar y conocer el punto de vista de los colaboradores así poder conocer las necesidades de la municipalidad.

Desde un enfoque similar, Ricart (1996: 50), entiende que programa "es una planificación y ejecución en determinados períodos de unos contenidos, encaminados a lograr unos objetivos establecidos a partir de las necesidades de las personas, grupos o instituciones inmersas en un contexto espaciotemporal determinado".

Gráfica 11

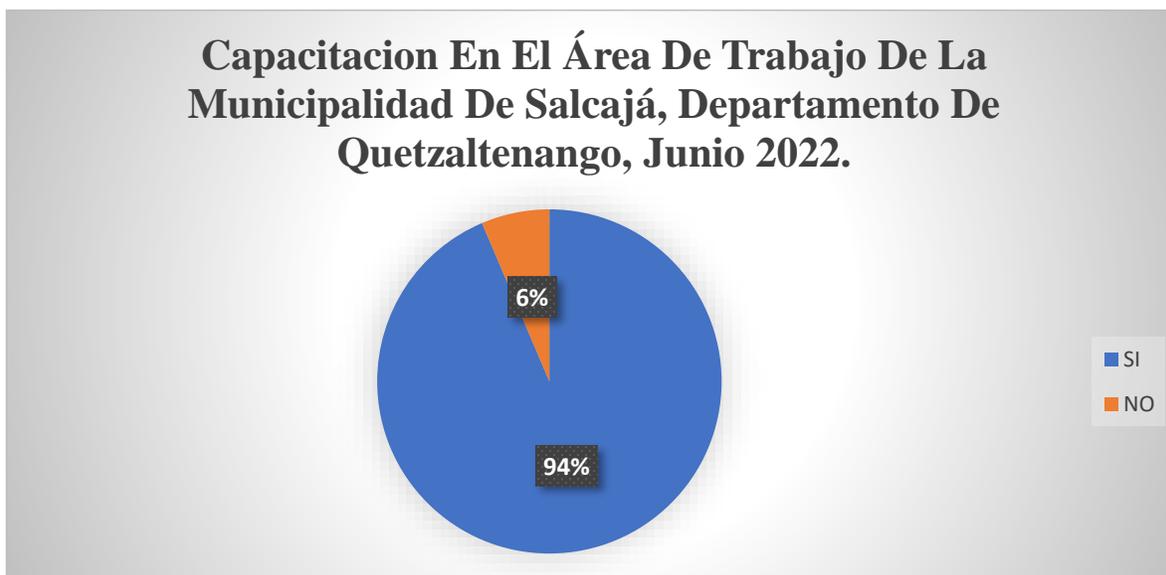


Fuente: Investigación de campo.

El 81% de los colaboradores manifiestan que la información que reciben es excelente, pues es entendible, utilizan lenguaje apropiado en el cual ellos captan lo que el instructor y/o capacitador quiere darles a entender. Debido a la capacitación mejora los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de los colaboradores en su área de trabajo.

Para (Blake, 1997) una necesidad de capacitación surge cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel.

Gráfica No. 12



Fuente: Investigación de campo.

Según la gráfica No. 12 el 94% de los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, son capacitados sobre el área de trabajo, la capacitación al momento de ser contratados es por recursos humanos, seguidamente por su jefe inmediato.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flipo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGee subraya que capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales. (Chiavenato, Administración de recursos Humanos, 2007)

Gráfica No. 13



Fuente: Investigación de campo.

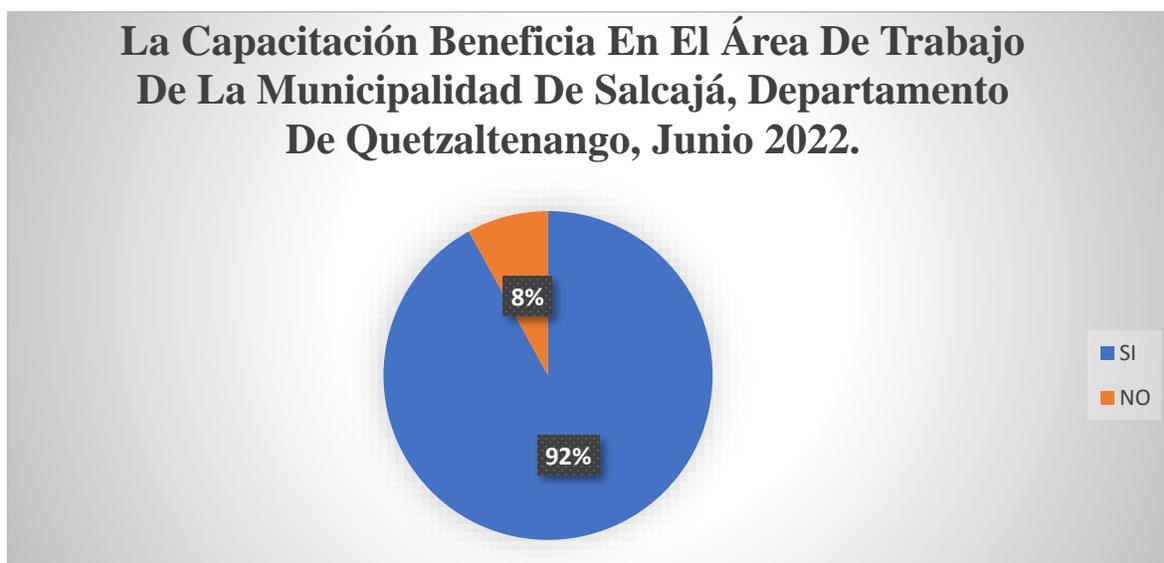
La municipalidad capacita a su personal en general, para tener actualizados a todos sus colaboradores en los cambios que se van dando a lo largo del tiempo, sin embargo, en algunas ocasiones empresas privadas son las encargadas de realizar las capacitaciones y como se puede verificar en la gráfica No. 13 el 72% de los colaboradores indican que los capacitadores al momento de realizar la capacitación se refieren a empresas privadas y no directamente a empresas públicas.

La capacitación es una inversión y no un gasto, algunos autores van más allá, como Hoyle, que considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que de verdad vale la pena.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas en consecuencia y el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las

habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Chiavenato, Administración de recursos Humanos, 2007)

Gráfica No. 14

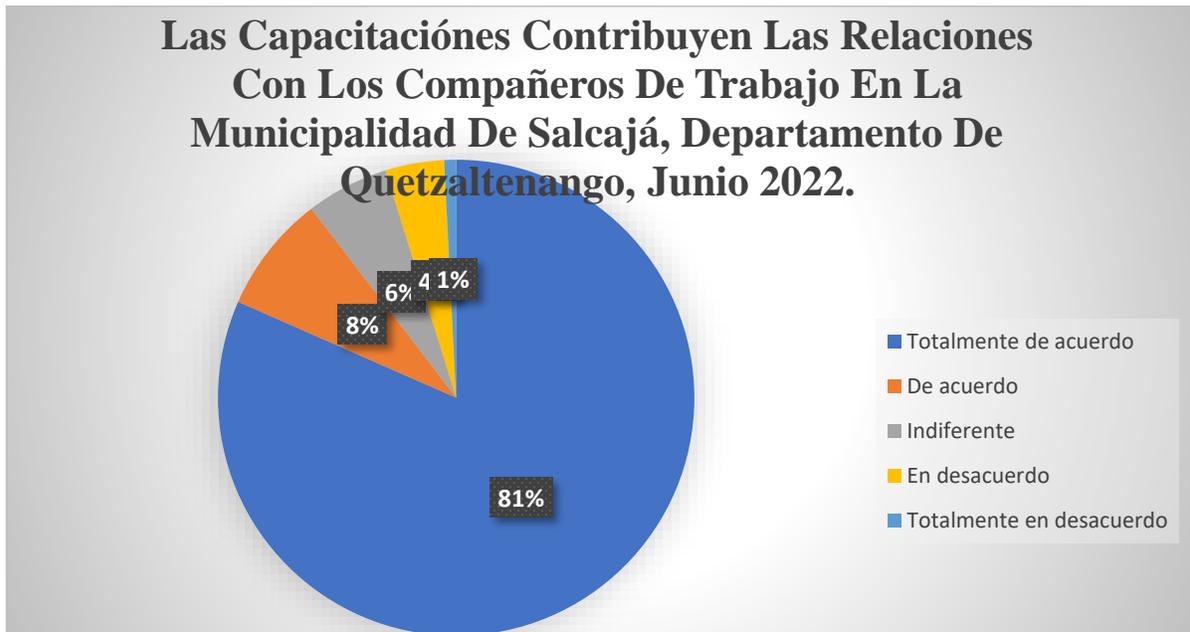


Fuente: Investigación de campo.

En la gráfica No. 14, se puede verificar que el 92% de los colaboradores consideraron que la capacitación restablece el trabajo, les permite estar más comunicados y poder trabajar en conjunto, porque realizan de la forma más eficiente los tramites o proyectos asignados.

Gordon (2000), explica la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial. De tal forma, que, en la actualidad, sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la organización, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de esta, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

Gráfica 15



Fuente: Investigación de campo.

Se observa que el 81% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la capacitación ayuda a mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, pues hay situaciones en el que están obligados a relacionarse entre sí, debido al trabajo que están realizando, esto es beneficioso para ambas partes pues permite llevar un ambiente laboral en armonía.

La administración de recursos humano consta de varias funciones. Dentro de ella se encuentran la capacitación y desarrollo, que es el esfuerzo deliberado para impulsar un proceso de aprendizaje que posibilite el aumento de los conocimientos y destreza de los miembros que forman parte de una organización (Bohr, 2000).

La formación es una actividad clave para cualquier organización. Por su medio es posible que logren alcanzar ventajas competitivas sostenibles que le permita enfrentar las exigencias de un entorno en constante cambio (Aragón- Sánchez y Esteban- Lloret, 2009 y 2010).

Gráfica No. 16

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN ES
POSITIVO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LA MUNICIPALIDAD DE SALCAJÁ,
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO,
JUNIO 2022.**



Fuente: Investigación de campo.

En la gráfica No. 16, se observa que el 80% de los colaboradores manifestaron que en el proceso de capacitación es positivo en su desempeño laboral, pues son motivados a realizar de manera enérgico el área de trabajo.

Según (Chiavenato, Administración de recursos humano, el capital humano de las organizaciones, 2007) define que es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal, integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el lugar, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las implantaciones es necesidades diagnosticadas.
3. La ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente. (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2008)

Gráfica No. 17



Fuente: Investigación de campo.

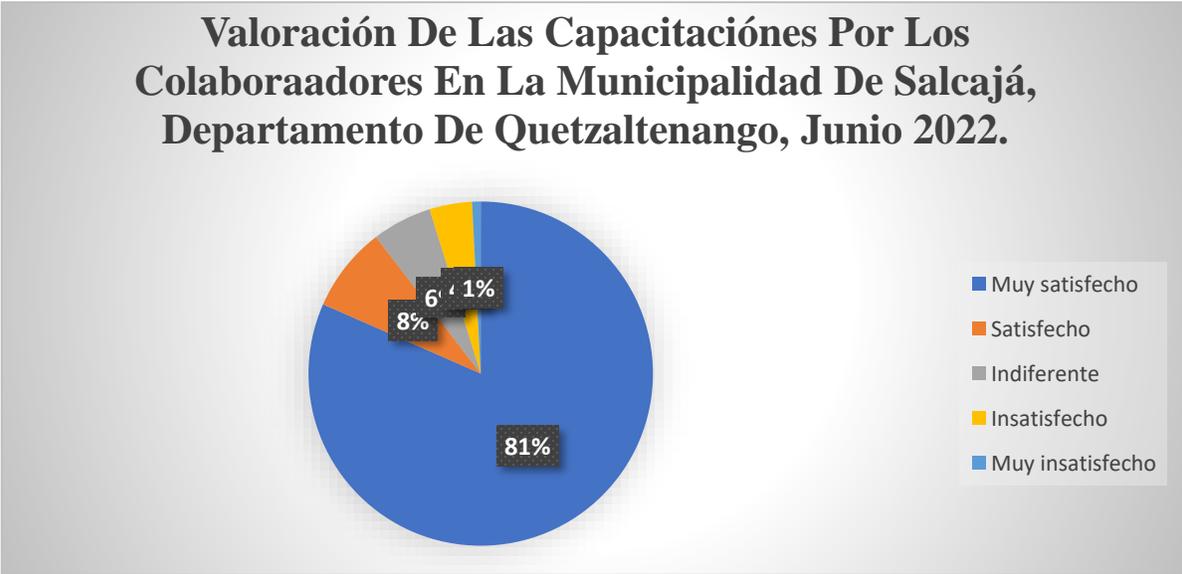
Se observa que en la gráfica No. 17, los colaboradores indican que el 92% la capacitación permite conocer las necesidades del puesto de trabajo, pues el jefe inmediato es quien evalúa las necesidades y/o debilidades de sus colaboradores, es el que informa cuales son esos factores que deben de mejorar.

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber, hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades, carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Gráfica 18



Fuente: Investigación de campo.

El 81% de los subordinados aduce que, al finalizar una capacitación, se sienten gratos y motivados. Esto le beneficia a la municipalidad de Salcajá, pues le ayuda a su imagen.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisface las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- a. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- b. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- c. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- d. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- e. Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008)

Guía De Observación.

Conforme a lo que se observó en la municipalidad de Salcajá, se puede determinar que la municipalidad cuenta con el departamento de recursos humanos, el cual demuestra la optimización de los procesos, para ser más eficiente y eficaz, lo que es conveniente para los procesos y/o trámites necesarios a beneficio del recurso humano.

El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar la evaluación de desempeño, por lo tanto, no existe ningún otro departamento que lo realice.

La municipalidad posee un organigrama, esto le permite determinar un orden jerárquico de la misma. Los colaboradores respetan la jerarquía de la Municipalidad. así mismo está debidamente identificado los departamentos y las áreas de trabajo, al estar identificados se les facilita a los usuarios al momento de ir a realizar un trámite, porque saben a dónde se tienen que dirigir. Se encuentra a la vista a todos los colaboradores Municipales las obligaciones laborales a que están sujetos.

Los colaboradores Municipales conocen sus derechos laborales, porque tienen sindicatos, por lo que hacen que se cumpla lo que está establecido por la ley.

La mayoría de los colaboradores conocen los objetivos de la municipalidad, esto permite la satisfacción de las necesidades, planificación y/o desarrollo sostenible del municipio solucionar eficazmente los problemas y necesidades, de servicios básicos que afrontan los habitantes de Salcajá.

Los colaboradores Municipales realizan las funciones adecuadas a su puesto, conocen a su jefe inmediato, se tiene a la vista el manual de inducción a empleados de recién ingreso, manual de normas, procedimientos de adquisición y contratación, manual de funciones a empleados municipales de servicios técnicos profesionales, manual de procedimientos de las dependencias municipales, pues son documentos que se basan en la ley de acceso a la información pública, por lo que, proporcionan a sus empleados municipales y al público en general, las herramientas necesarias para el mejor desenvolvimiento de cada una de sus actividades.

Según (Ley de Acceso a la Información Pública, 2008) ARTICULO 1. Objeto de la Ley. La presente ley tiene por objeto:

1. Garantizar a toda persona interesada, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y a tener acceso a la información pública en posesión de las autoridades y sujetos obligados por la presente ley.
2. Garantizar a toda persona individual el derecho a conocer y proteger los datos personales de lo que de ella conste en archivos estatales, así como de las actualizaciones de estos.
3. Garantizar la transparencia de la administración pública y de los sujetos obligados y el derecho de toda persona a tener acceso libre a la información pública.
4. Establecer como obligatorio el principio de máxima publicidad y transparencia en la administración pública y para los sujetos obligados en la presente ley.
5. Establecer, a manera de excepción y de manera limitativa, los supuestos en que se restrinja el acceso a la información pública.
6. Favorecer por el Estado la rendición de cuentas a los gobernados, de manera que puedan auditar el desempeño de la administración pública.
7. Garantizar que toda persona tenga acceso a los actos de la administración pública.

Se prevee a los colaboradores Municipales de los recursos necesarios para la ejecución de sus funciones, por lo que, organizan, coordinan los recursos o/y materiales necesarios para realizarlos con el tiempo que estos requieren.

Estos funcionarios diseñan métodos de trabajo que garantiza la eficiencia y eficacia de los recursos materiales de la municipalidad, por lo que brindan capacitaciones al personal a veces

es general y otras ocasiones son por áreas. El departamento de recursos humanos es el encargado de organizar cada capacitación, por lo tanto, en su mayoría es el que las brinda en pocas ocasiones las han realizado empresas privadas, pero se basan más a empresas privadas dejando a un lado el tema público que es el que más le interesa a la municipalidad de Salcajá.

Comprobación De Hipótesis Por El Coeficiente Q De Kendall.

Según la hipótesis de investigación, la cual señala que: “La gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá”; se establece que el efecto de la gestión del talento humano de los colaboradores en el proceso de capacitación no se conoce, para ello se analiza en la presente investigación.

Para establecer la objetividad del estudio se utilizó el método estadístico, Coeficiente “Q” de Kendall y para una mejor comprensión, se tendrá a bien explicar en qué consiste y cómo se establecen los resultados en relación con las variables de la investigación.

Concepto Coeficiente De La Q De Kendall.

Es una de las técnicas no para métricas para medir el grado de correlación entre las variables de una muestra El coeficiente de la Q de Kendal mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades.

Fórmula para el cálculo.

$$Q = \frac{AD - BC}{AD + BC}$$

Indicadores de correlación del coeficiente “ Q” de Kendall Valor del coeficiente:	Magnitud de la asociación o correlación:
Menos de 0.25.	Baja.
De 0.25 a 0.45.	Media baja.
De 0.46 a 0.55.	Media.
De 0.56 a 0.75.	Media alta.
De 0.76.	en adelante Alta.

Fuente: Guía para realizar investigación social. Trigésima tercera edición plaza y Valdés editores México

Para utilizar el coeficiente «Q» de Kendall, es necesario acudir a lo expresado en el apartado sobre tabulación de las preguntas para formar cuadros de correlación.

Variable Independiente.

¿Al incorporarse a la municipalidad le brindaron el proceso de inducción?

Variable Dependiente.

¿usted ha tenido capacitaciones sobre su área de trabajo?

	Causa	Efecto
	Si	No
Si	108A	117B
No	17C	8D

$$\frac{AD-BC}{AD+BC} = \frac{108(8)-117(17)}{108(8)+117(17)} = \frac{-1125}{2853} = -0.3943 \text{ Correlación media baja}$$

Aplicando la fórmula para determinar el coeficiente Q de Kendall, el resultado obtenido es de -0.39, lo que indica que la relación de La gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá es “media baja” lo que señala que la fuerza de asociación de ambas no es la esperada, en base a incorporarse a la municipalidad el proceso de inducción no tiene una correlación positiva, con las capacitaciones sobre el área de trabajo municipal del municipio de Salcajá, esto es negativo para los intereses de la organización porque el dato está muy lejos a la unidad “1”.

Para poder tener un dato que pueda explicar a fondo resultado obtenido se le aplicara el coeficiente de determinación (Q²) el cual determina el porcentaje de la asociación de las variables, para este caso:

$$(Q^2) = (0.39)^2 = 0.15 * 100 = 15\%$$

- a) Este dato indica que la inducción en el proceso de la gestión del talento humano no influye en la disminución de las capacitaciones sobre el área de trabajo municipal, porque no inciden al realizar las variables, se determina que influye solo un 15% en la inducción y un 85% se establece que no influye en el proceso de capacitación.
- b) En relación con los datos anteriores, se afirma que la hipótesis se rechaza porque con estos datos, se puede determinar que la selección como proceso de la gestión del talento humano depende de otros elementos, motivo por el cual es importante fortalecer el proceso de inducción para que con ello tenga relevancia con el fin de mejorar el desempeño laboral, sabiendo que también existen otros factores que influyen en dicho proceso.

Conclusiones.

1. El proceso de inducción tiene relación negativa en el proceso de capacitación de los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, en la variable independiente el individuo de primer ingreso se familiariza con el personal y en la variante dependiente es el involucramiento de la capacitación donde se debe de preparar al nuevo colaborador, por tal motivo, se rechaza la hipótesis, sin embargo, es importante destacar que existen otros elementos que influyen en las variables.
2. El proceso de inducción en la municipalidad de Salcajá se desarrolla de acuerdo con el establecimiento de planes de inducción y capacitación por parte del departamento de recursos humanos, debido a que existen proyectos en ejecución lo cual es necesario cubrir, quién brinda el proceso específico dependerá del Jefe inmediato.
3. El desempeño laboral de los colaboradores municipales se determina por una buena relación laboral, por lo que permite realizar y/o mantener el trabajo en equipo, brinda un excelente servicio al cliente, siempre aplicando las políticas y valores municipales en diferentes áreas de trabajo.
4. La municipalidad ejecuta un liderazgo en cada área de trabajo, el cual le permite realizar las actividades en equipo correspondientes y mantienen una comunicación constante donde se respeta la línea de autoridad, lo cual son aspectos positivos.

Recomendaciones.

1. Es conveniente que el departamento de recursos humanos pueda estimar el proceso de inducción, por medio de una evaluación específica de cómo les pareció la etapa de inducción a sus colaboradores, esto le permitirá identificar las debilidades para fortalecer la capacitación y establecer una mejora continua, así podrá ser un aporte al desempeño de sus colaboradores.
2. Es esencial que el departamento de recursos humanos pueda instituir un proceso de inducción general, que todo aquel colaborador que no pueda recibirlo de manera presencial tenga la oportunidad de hacerlo virtual, logrando una adecuada gestión en las personas que permita una adaptación de los nuevos colaboradores.
3. Se sugiere que el departamento de recursos humanos pueda crear una evaluación de desempeño laboral donde se evalué aspectos importantes del puesto de trabajo, así proponer un plan de capacitaciones e incentivos que motive al personal, después de cada evaluación.
4. Es necesario que cada jefe tenga una actitud positiva, así cada empleado se incorporara positivamente.
5. Un buen líder debe ser una imagen de inspiración y motivación para el resto del equipo.

Capítulo IV

Propuesta.

Manual Y Políticas De Capacitaciones De La Municipalidad De Salcajá, Quetzaltenango.

Introducción.

El presente manual de capacitación tiene como objeto servir de guía y referencia válida para la municipalidad de Salcajá, en materia de buenas prácticas de gestión del recurso humano. Al implementar o adecuar a las necesidades propias de este municipio y de sus estructuras organizacionales, un modelo de desarrollo de procesos de capacitación para desarrollar las habilidades, destrezas y conocimientos del recurso humano.

Esta herramienta administrativa busca fortalecer el desarrollo de la carrera administrativa municipal. Con su implementación se estará dando la prioridad, la importancia que el empleado municipal tenga gestión de los servicios municipales y su territorio.

El trabajador municipal es parte fundamental del desarrollo institucional y el contar con procesos sistemáticos de capacitación que incrementen sus capacidades y competencias internas, es una de las principales estrategias de su desarrollo de esta manera coadyuvar a la formalización y constitución de la carrera administrativa municipal.

El objetivo del presente manual de capacitación es servir como referencia para la administración municipal en materia de buenas prácticas de gestión del recurso humano. Su propósito es implementar el uso adecuado.

Implementar un modelo de desarrollo de procesos de capacitación para mejorar las habilidades, destrezas, conocimientos del personal, adaptándolo a las necesidades de este municipio y sus estructuras organizacionales.

Esta herramienta ha demostrado la importancia que tiene el empleado municipal en la gestión de los servicios municipales y su territorio. Además, se encuentra enmarcado dentro de las leyes que garantizan la autonomía municipal, el gobierno local, la descentralización y el desarrollo de la carrera administrativa.

Aplicación Y Alcances.

Los procedimientos sugeridos, contenidos en este manual son para uso exclusivo de la Municipalidad de Salcajá. Su Implementación, aplicación y seguimiento se hará contando con la aprobación del concejo municipal. Su contenido incluye los procesos para la capacitación del personal municipal, requiere de una adecuación y adaptación a las propias características, perfil de las necesidades y capacidades de esta municipalidad.

Marco Legal.

El manual de capacitac0069ón está bajo la cobertura y supeditado a lo que la ley establece.

El cual se encuentra en el Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Servicio Municipal y Reglamentos propios de la municipalidad.

Atribuciones de la Dirección Municipal de Recursos Humanos: Diseñar y coordinar a la vez con diferentes instituciones de capacitación, para implementar programas específicos para los empleados municipales

Políticas Institucionales De Capacitación.

La municipalidad de Salcajá ha definido como elementos de la Política Institucional los procesos de capacitación siguientes:

1. La capacitación constituye un medio de apoyo que busca generar en los empleados municipales; cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar. A través de un proceso de aprendizaje continuo. Por lo que un personal estimulado da mejores resultados.
2. Todo empleado/a de la municipalidad, independientemente del nivel funcional o situación con respecto al grado de confianza y actividad desarrollada, tendrá oportunidad de ser capacitado, ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
3. La capacitación se orientará al fortalecimiento del compromiso de los empleados municipales con una gestión efectiva, transparente para elevar la confianza y el respeto de los habitantes hacia la municipalidad.
4. La capacitación es un proceso de gestión humana de formación de los empleados y funcionarios, por lo que se va formando una mejor o mayor imagen de la

municipalidad y de los empleados que sirven en ella, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas.

5. Con el propósito de organizar la capacitación internamente, la administración municipal, deberá formular un plan de capacitación para cada ejercicio fiscal. Que estará basado en las necesidades identificadas por medio de un diagnóstico tomando de referencia los resultados de la evaluación anual o a través de la realización de un diagnóstico situacional del rendimiento laboral.
6. Es importante incrementar la productividad a todo nivel, así como también el sello de calidad que se imprime en cada tarea.

Valores Y Principios De La Municipalidad.

1. Experiencia: conocimiento del trabajo para hacerlo con excelencia.
2. Responsabilidad: Saber lo que se espera.
3. Profesionalismo: Desempeñar con eficiencia y eficacia los conocimientos asignados.
4. Liderazgo: El trabajo es mantener la vanguardia institucional en el occidente del país.
5. Honestidad: Se actúa en congruencia con lo que se cree y se piensa.
6. Orden: Se cumple con atribuciones asignadas de acuerdo con la necesidad, prioridad y en el tiempo que corresponde.
7. Carisma: conjunto de cualidades para el buen trato al vecino, compañeros de trabajo y a los usuarios externos.
8. Transparencia: capacidad para ser integro en todas las responsabilidades lo que permite la solvencia moral de todas las acciones.

Cultura institucional de trabajo con calidad y de servicio al vecino.

Propiciar por medio de sus autoridades una cultura institucional con una mística de trabajo en la cual se realiza el mismo con calidad, privilegiando el servicio y atención al vecino.

Principios Para La Evaluación Del Desempeño Municipal.

La dirección de la municipalidad requiere apegarse a una serie de principios que la experiencia, la teoría de la administración de recursos humanos y de la organización han comprobado que al observarlos y tomarlos como una referencia válida hacen más eficiente y eficaz su gestión. Los principios para observar son los siguientes:

- 1. Principio del desarrollo organizacional de la municipalidad.** Se aplicará la evaluación del desempeño, para sustentar las capacidades y merecimiento, tanto para confirmar, como para promover y ascender a los empleados municipales dentro de la carrera administrativa municipal.
- 2. Principio de la profesionalización municipal.** Se promoverá la profesionalización municipales por medio de la capacitación y desarrollo de sus competencias, la evaluación de su desempeño, la promoción en base a méritos dentro de la carrera administrativa y la garantía de la regularidad de sus cargos.
- 3. Principio de la definición de objetivos y metas consensuadas para propiciar el rendimiento.** Se buscará que los empleados municipales desarrollen en forma consensuada con las autoridades municipales, sus objetivos y metas de trabajo para cada ejercicio anual, propiciando el esfuerzo, la dedicación el profesionalismo, el servicio y la lealtad hacia la institución.

Programa De Capacitación Y Desarrollo De Competencias.

Justificación.

La Municipalidad aplicará modernas técnicas de administración de recursos humanos, dentro de éstas la capacitación y formación de los empleados municipales en las competencias requeridas por los puestos que ejercen dentro de la estructura organizacional de la institución. Se persigue con ello el desarrollo del empleado municipal. Su profesionalización y fortalecer la carrera administrativa dentro de la institución. Congruente con lo anterior se busca un aumento significativo de la productividad de los servicios prestados, una mejora apreciable en cuanto a la calidad y eficiencia con la que se desarrollan los mismos en beneficio de los vecinos.

Objetivo General.

Crear una herramienta útil para la detección adecuada de necesidades de capacitación dentro de la municipalidad de Salcajá y a partir de ello iniciar con el proceso de toma de decisiones para implementar las capacitaciones necesarias dirigidas a los colaboradores.

Objetivos Específicos.

- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo de competencias que requieren las y los trabajadores de la municipalidad.
- Contribuir a mejorar las competencias requeridas para desarrollar con propiedad y eficiencia las responsabilidades, deberes que implican los puestos o cargos de la institución.
- Brindar al capacitador una guía funcional para poder abordar de manera adecuada las capacitaciones.

Ejes Rectores.

El plan contará con cuatro ejes rectores, que le proporcionan una dirección, su estructura, sobre los cuales está sustentado su desarrollo por medio de procesos estructurados y programados.

- Los planes, proyectos, programas y estrategias impulsadas por la Municipalidad.
- Las descripciones de puestos y los perfiles de los cargos que integran la estructura organizacional de la institución.
- La identificación de las competencias requeridas para desarrollar las responsabilidades, deberes de los puestos en forma eficiente y eficaz.
- La detección de las necesidades de capacitación a los servidores municipales y la brecha con las competencias requeridas.

Directrices Generales Del Programa.

Para integrar y elaborar el Plan de Capacitación de la municipalidad de Salcajá, se seguirán las directrices basadas en los ejes rectores:

- Partir de conocer y analizar los planes estratégicos, planes operativos, programas y proyectos con que cuente el municipio. De este conocimiento se determinará que competencias son requeridas por la municipalidad para desarrollar eficiente y eficazmente sus funciones.
- Estudiar y analizar las descripciones de los puestos, sus correspondientes perfiles. El análisis de puestos o perfiles es importante para conocer las responsabilidades, atribuciones delegadas a los empleados y funcionarios municipales; así como de los requisitos de los puestos a ser llenados por los servidores municipales que los ejercen. Estas últimas incluyen las competencias requeridas para el puesto y se utilizan para detectar necesidades de capacitación respecto a lo que les corresponde realizar.
- Realizar un estudio de necesidades de capacitación y formación de los empleados municipales. Éste se realizará partiendo de tres fuentes de información:
 - a) Necesidades detectadas por medio de una encuesta a los empleados municipales.
 - b) Del análisis de puestos e identificación de las competencias requeridas.
 - c) Resultados de las evaluaciones del desempeño y recomendaciones de mejora.
- Establecer una estrategia de formación y desarrollo de competencias por medio de la capacitación para el beneficio de los empleados. Esto se instrumentalizará por medio de un programa de capacitación y desarrollo de competencias para el personal.

Lineamientos Del Programa.

1. Se fomentará la formación, capacitación de los funcionarios, para incrementar o fortalecer sus competencias en áreas y temas de importancia para la administración, las finanzas, la gestión, el control, la prestación eficiente y eficaz de los servicios municipales a los vecinos.
2. Se brindará a los empleados capacitación o entrenamiento relacionados con sus funciones o responsabilidades delegadas, orientadas al desarrollo de las competencias requeridas para desempeñarlas con propiedad y eficiencia.

3. Se dejará un presupuesto anual para ejecutar el plan de capacitación.
4. La Municipalidad elaborará y aprobará para cada ejercicio el Plan de Capacitación, dicho plan se estructurará en cuatro áreas temáticas:
 - a) Temas de interés municipal, legal y estratégicos del municipio.
 - b) Temas de administración, planeación, organización, gestión, control, eficiencia y eficacia de los servicios municipales.
 - c) Temas relacionados a habilidades blandas o interpersonales para elevar las competencias del empleado municipal.

Habilidades blandas:	Habilidades interpersonales:
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y escucha activa. • Liderazgo. • Planificación y gestión del tiempo. • Orientación a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Compromiso. • Motivación. • Autodisciplina. • Confianza en sí mismo.

Fuente: Elaboración propia.

5. La capacitación se considerará como un proceso educativo, formativo a corto, mediano y largo plazo en el cual el empleado municipal adquirirá, reforzará o complementará sus conocimientos, habilidades técnicas, las actitudes necesarias para incrementar y mejorar su desempeño.
6. la municipalidad delegará en la dirección municipal de recursos humanos, las funciones y responsabilidades para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los procesos de capacitación o entrenamiento que se realicen en la municipalidad. Se considerará de acuerdo con el presupuesto o capacidades financieras, el invertir. Y contar con facilidades y equipo para realizar las actividades o intervenciones de capacitación. Dentro de las prioridades están el contar con un equipo audiovisual, una computadora portátil, así, como un salón con dimensiones mínimas, con iluminación, ventilación y que cuente con el mobiliario para el acomodo de los participantes.

Procedimiento General Para Elaborar El Plan.

Para desarrollar el Plan de Capacitación de la Municipalidad, se realizarán tres fases o etapas, siendo las siguientes:

Detección De Necesidades De Capacitación.

1. La Municipalidad por medio del alcalde municipal en coordinación con la dirección municipal de recursos humanos, dispondrá en consideración de los programas, proyectos, estrategias de la administración y prestación de servicios serán incluidos en el plan de capacitación.
2. Los encargados de las distintas dependencias de la municipalidad, sobre la base de objetivos, planes y actividades incluidos en el plan operativo anual, POA, determinarán las necesidades generales de capacitación de los empleados municipales de su área, mismos que serán notificados por escrito a la dirección municipal de recursos humanos.
3. Se analizará las evaluaciones de desempeño del empleado municipal, se verificarán las sugerencias y recomendaciones de capacitación.
4. Preparar un listado de capacitaciones sugeridas producto de las evaluaciones del desempeño realizadas.
5. la dirección municipal de recursos humanos hará un memorando, dirigido a los funcionarios, jefes, coordinadores de las distintas dependencias, donde se solicite su colaboración en la realización de la encuesta de necesidades de capacitación y entrenamiento, el cual deberá ser llenado por el empleado municipal que labora en cada dependencia de la municipalidad.

Se debe elaborar un diagnóstico que identifique las necesidades de capacitación por áreas y temas. Existen factores que provocan necesidades de capacitación, como ser:

- a) Expansión de la institución o ingreso de nuevo empleado.
- b) Los empleados trasladados o ascendidos.
- c) Implementación de funciones o procedimientos de trabajo.
- d) Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la institución.
- e) Prestación de nuevos servicios públicos municipales.

De esta manera los cambios que efectúe la institución provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- a) Identificación de las necesidades reales a satisfacer.
- b) Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de estos.
- c) Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- d) Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas.
- e) Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.
- f) Formulario de detección de necesidades.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas de formación de los proyectos de capacitación prioritarios de una institución. Se debe realizar un análisis de forma sistemática cuando se trate de abordar la evaluación de necesidades. Este proceso consta de tres aspectos fundamentales:

- Aspectos organizacionales. Observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
- Aspectos de tareas. Determinando el contenido del programa de capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas.
- Aspectos del personal. Estudiando las características de éstos y el grupo en particular que participará de dichas capacitaciones.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

6. Los jefes inmediatos, revisarán las encuestas llenadas por el empleado municipal a su cargo. De existir otro nivel jerárquico, serán también conocidos por el jefe de la dependencia respectiva.
7. Las encuestas de necesidades de capacitación serán remitidas por la vía más expedita a la dirección municipal de recursos humanos. Se adjuntará un oficio donde se resuma las necesidades generales del departamento.

Integración Del Plan.

1. La dirección municipal de recurso humano estudiará y analizará los resultados anteriores. Para ello utilizará:
 - a) Listado de capacitaciones relacionadas con los planes, estrategias y prioridades del municipio.
 - b) Listado de capacitaciones sugeridas producto de las evaluaciones del desempeño.
2. Considerar las ofertas confirmadas de capacitación, entrenamiento por parte de instituciones nacionales y de cooperación internacional que apoyan el fortalecimiento municipal. Así también empresas privadas que ofrecen sus servicios en capacitaciones.
3. Realizar un análisis costo/beneficio de las actividades a realizar y de las prioridades, considerando los recursos financieros, el presupuesto disponible y el costo de oportunidad.
4. Elaborar un archivo de las actividades de trabajo de capacitaciones, talleres, charlas, seminarios, etc. Las cuales deben contener nombre del disertante, fecha de la actividad, listado de los participantes y fotografías. El empleado municipal será el encargado de evaluar al disertante y como desarrollo el tema de exposición.
5. Integrar y elaborar la propuesta del plan de capacitación para los funcionarios y trabajadores municipales para el próximo ejercicio.
6. La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar información, para que el programa de capacitación pueda diseñarse en datos reales y responder a los objetivos deseados.

7. El programa se elabora de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en él no sean bruscos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el personal entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- a) Objetivos de capacitación.
 - b) Deseo y motivación de la persona.
 - c) Principios de aprendizaje.
 - d) Características de los instructivos.
8. La propuesta del Plan debe contar con: a) presupuesto, b) cotizaciones de empresas de capacitación o de capacitadores o instructores individuales, refacciones para los empleados.
 9. La propuesta del Plan de Capacitación ya integrado será sometida a consideración del alcalde Municipal para su aprobación y autorización. Se prevé que el mismo entre en vigor el primer día hábil del mes de enero de cada ejercicio. La Dirección Administrativa Financiera hará las provisiones presupuestarias para cubrir el financiamiento del Programa.

Ejecución Del Plan De Capacitación.

Existen varios métodos para capacitar al personal administrativo, técnico y operativo. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, en el cual los empleados reciben la información del capacitador dentro de su entorno laboral.

Cuando la capacitación va dirigida a aprendices, que son personas que ingresan a la Municipalidad, éstos reciben instrucciones, prácticas específicas, dentro y fuera del puesto, en los aspectos teórico/prácticos del trabajo.

A continuación, se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- A. La capacitación de inducción.
- B. La capacitación en habilidades.
- C. La capacitación combinada.

La Dirección Municipal de Recursos Humanos será la encargada de la ejecución, coordinación y seguimiento del Programa de Capacitación y Desarrollo de Competencias.

Dentro de las actividades a desarrollar están:

1. Elaborar la programación de las actividades de capacitación y entrenamiento. Esto se hará por medio de un cronograma de actividades.
2. Se deberá contar con un presupuesto aprobado para realizar las actividades de capacitación programadas.
3. Contar con el apoyo del área interesada contactarán a los expositores, instructores y facilitadores de las actividades de capacitación.
4. Solicitar a los instructores o capacitadores el programa sobre el contenido del seminario, taller o curso a desarrollar.

La información básica que debe contener:

- a) Nombre del seminario, taller o curso a impartir.
 - b) Nombre completo del instructor, profesión y una breve descripción de experiencia y competencias.
 - c) Objetivos de la capacitación y del tema a desarrollar.
 - d) A quiénes está dirigida la capacitación. Clase/ categoría de puestos.
 - e) Contenido o índice de temas a tratar.
 - f) Metodología y didáctica para emplear.
 - g) Carga horaria de la actividad, duración y organización.
 - h) Número mínimo y máximo de participantes sugerido.
 - i) Requerimientos de apoyo de equipo: audiovisual (cañonera, retroproyector, transparencias), computadora portátil, extensiones para conexiones eléctricas, material del participante, etc.
 - j) Referencias de material bibliográfico o temas técnicos.
5. Elaborar un perfil resumido de la actividad de capacitación con la información aportada por el expositor o instructor.
 6. Coordinar la realización de la actividad de capacitación. Se preverá el lugar de su realización, las facilidades del local para el número de participantes, el mobiliario y equipo necesario, equipo audiovisual, el material del participante y los apoyos didácticos que sean necesarios para desarrollar la actividad.

7. De existir presupuesto y que la actividad lo requiera se podrá alquilar salones apropiados en hoteles o centros de capacitación para realizar las actividades. Asimismo, el brindar atenciones a los participantes y refrigerios.
8. Confirmar en todas las actividades de capacitación y entrenamiento la asistencia de los participantes y se llevará un control sobre su permanencia y aprovechamiento.
9. Acreditar la participación del personal en las actividades de capacitación. Se extenderán diplomas o constancias de participación y cumplimiento del programa. Las acreditaciones sólo se otorgarán a los que cumplieron satisfactoriamente los requisitos de asistencia y participación de este.
10. En todas las actividades de capacitación se pasará una boleta física o formulario digital para evaluar tanto al docente o instructor, como a la actividad de capacitación en su conjunto.
11. Se actualizarán en los archivos del empleado municipal, las actividades e intervenciones de capacitación recibidas.
12. Se llevará un registro con información sobre las evaluaciones realizadas de los cursos, seminarios y talleres impartidos, así como de los docentes o instructores.

Evaluación Del Plan De Capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

¿Qué resultados estamos obteniendo de los programas de capacitación?, ¿Estamos utilizando productivamente los recursos?, ¿la información impartida es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La efectividad a veces no es la que se espera, mientras que los resultados pueden resultar imprecisos y en algunos casos tardíos.

Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que es un proceso de realimentación continua. En realidad, depende de la categoría de la Municipalidad, pues cuanto más grandes y complejas sean éstas, el proceso lo sigue la Dirección Municipal de Recursos Humanos, siendo el papel de los mandos directivos analizar los resultados finales

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes a un programa de capacitación de la Municipalidad inmediatamente después de haberse cursado este, se da con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia de este a su entorno laboral.

Los niveles que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

1. Reacciones: ¿Les gustó el programa a los/as participantes?
2. Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los/as participantes?
3. Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
4. Resultados Tangibles: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
5. El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

Por último, se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto, considerando los siguientes aspectos:

- a) Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- b) Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras y cancelación.
- c) Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la municipalidad a generar nuevas y mejores formas de utilizar los cursos.
- d) Entregar un informe de resultados sobre el servicio de capacitaciones brindado a los departamentos que así lo hayan requerido.
- e) Planear la capacitación futura (Plan Anual de Capacitación)
- f) Establecer si el curso o capacitación logró los objetivos deseados.
- g) Identificar fortalezas y debilidades en el proceso.
- h) Determinar el costo/ beneficio de un plan.

Directrices especiales de capacitación.

La municipalidad podrá aplicar directrices especiales de capacitación para uno o varios funcionarios y trabajadores de la municipalidad, por razones que convengan al servicio

municipal. Estas pueden ser generadas por la propia solicitud de los mismos interesados, por interés de la misma municipalidad, o por el ofrecimiento de una institución u organización externa. Estas posibilidades de capacitación pueden ser cubiertas en su costo por la misma municipalidad o ser financiadas por una institución u organización nacional o internacional. Asimismo, incluye las posibilidades ofrecidas para optar a becas otorgadas para el beneficio de los empleados municipales.

Directrices Para Otorgar Capacitaciones Externas.

1. Los empleados de la municipalidad tendrán derecho a solicitar oportunidades de capacitación externa, ya sea que tengan costo o no para la municipalidad, siempre y cuando los temas o competencias a reforzar tengan 2 relación con sus funciones o atribuciones.
2. Se puede conceder o denegar por parte de la autoridad y la dirección municipales de recursos humanos, las solicitudes de oportunidades de capacitación externo que alguno o varios empleados hayan solicitado, sin ningún compromiso o necesidad de justificación el no convenir a las necesidades del servicio municipal.
3. La municipalidad, cuando le hayan favorecido con oportunidades de capacitación por parte de instituciones, organizaciones nacionales o internacionales externas ésta promoverá una adecuada divulgación de estas y los requisitos a cumplir para conocimiento de todos los trabajadores de la municipalidad, a la vez con la dirección municipal de recursos humanos.
4. Las adjudicaciones de las oportunidades de capacitación externo que soliciten los empleados de la municipalidad serán analizadas en función de las necesidades de la municipalidad y del área o especialidad a que corresponda.
5. Se exigirá a los empleados favorecidos con oportunidades de capacitación externo especial, el presentar el certificado de aprobación o diploma de acreditación de haber aprobado el curso. En caso contrario, estarán obligados a reintegrar el costo de este. De existir razones de fuerza mayor o accidental que justifiquen la no aprobación o retiro involuntario del mismo, el trabajador municipal tendrá el derecho de presentar carta de justificación y dispensa del pago. Con la opinión de la dirección de recursos humanos, la solicitud será canalizada vía al alcalde municipal, quien resolverá.

6. La dirección municipal de recursos humanos deberá mantener un control administrativo de cada actividad de capacitación y entrenamiento externo concedida al empleado municipal. Se deberá especificar como mínimo: a) fecha de inicio y finalización, b) tipo y contenido de la capacitación, c) Institución que imparte la capacitación y lugar de realización, d) carga horaria del curso o capacitación, e) capacitador o facilitador, f) Lista de asistencia y g) Material técnico de referencia del curso.

Requisitos Para Optar A Oportunidades De Capacitación Externo.

1. Tener la calidad de empleado municipal.
2. Llenar con la información requerida la solicitud de capacitación.
3. Cumplir y llenar los requisitos exigidos por la universidad, centro de capacitación o institución en que gozará la capacitación.
4. Cumplir con la capacitación solicitada, no interferir de manera significativa en cumplimiento de lo estipulado en el nombramiento y contrato de trabajo para no poner en riesgo la prestación de los servicios municipales.

Obligaciones De Los Beneficiados/As Con Las Oportunidades De Capacitación Externas.

1. Los beneficiados de oportunidades de capacitación gozarán de las mismas, mientras cumplan a cabalidad con las condiciones establecidas en el presente plan y otros reglamentos internos de personal vigentes que normen dichas actividades, si los hubiera.
2. Los empleados beneficiados de las oportunidades de capacitación son responsables ante la municipalidad, de asistir a las mismas con responsabilidad, puntualidad, conducta y relaciones humanas que en ninguna manera perjudiquen el buen nombre de la municipalidad ni sus autoridades.
3. Los beneficiados de oportunidades de capacitación o becas con una duración mayor a dos meses completos a tiempo completo firmarán un compromiso ante la municipalidad, de incorporarse a sus laborales cuando finalice la actividad de capacitación.

Directrices De Conservación Y Actualización.

6. Uso Y Actualización Del Manual De Capacitación. Para mantener la actualización del plan de capacitación de recursos humanos de la municipalidad, será necesario el realizar revisiones y actualizaciones periódicas del mismo.

7. Motivos De Actualización. Se consideran motivos de actualización del manual de capacitación:

1. Cuando a solicitud del alcalde municipal se propongan modificaciones al reglamento interno de trabajo, que sean aprobadas por el concejo municipal y que no afecten las políticas y procedimientos contenidos en el manual.
2. Cuando por iniciativa del alcalde municipal con el propósito de mejorar la administración de los recursos humanos y/o a solicitud de alguna o todas las gerencias, se presenten propuestas de nuevas políticas o modificación a las existentes.
3. Cuando debido a procesos de desarrollo organizacional, diagnósticos, estudios de clima organizacional y procesos de consulta dentro del personal, el alcalde municipal, decida ampliar, modificar, suprimir o implementar nuevas políticas de recursos humanos.

Conservación Y Salvaguarda Del Manual.

Una copia del plan de capacitación deberá estar bajo la responsabilidad de cada uno de los directores, jefes y coordinadores de las distintas áreas en que se integra la estructura organizacional de la municipalidad. la instancia de recursos humanos mantendrá una copia digitalizada.

Encargado De La Actualización.

La dirección municipal de recursos humanos es la encargada de la actualización del manual, previa autorización del alcalde municipal, y de facilitar a los empleados de la municipalidad su acceso al mismo. En todas las actualizaciones se deberá dejar constancia de la autorización, del responsable y la fecha de su realización y entrada en vigor.

Memorándum Municipalidad.

FECHA.

PARA: Directores, jefes y trabajadores municipales

DE: Dirección municipal de recursos humanos y/o unidad de capacitación

ASUNTO.

Realización de la encuesta anual de necesidades de capacitación del trabajador municipal

Por este medio se hace de su conocimiento el inicio del proceso de capacitación y desarrollo de competencias de la municipalidad. La primera etapa consiste en realizar una encuesta anual de necesidades de capacitación del trabajador municipal.

Solicito atentamente su colaboración para informar a sus subalternos de la realización de esta actividad y de la importancia que tiene para la optimización de actitudes con relación al puesto que desempeñan.

El procedimiento para realizar la encuesta se lo adjuntamos vía correo electrónico, sino se contare con dicho recurso será enviando en formato físico.

Atentamente.

Dirección municipal de recursos humanos/capacitación.

Municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.

Encuesta De Necesidades De Capacitación, Requerimientos E Información.

Municipalidad: Salcajá, Quetzaltenango.		Número correlativo. Encuesta: 00001	
Encuesta De Necesidades De Capacitación Requerimientos De Información.		Código del departamento.	código del puesto.
FECHA:			
Gerencia/departamento/unidad.		Nombre del Empleado:	
Puesto:		tiempo de experiencia en el puesto	
Estudios formales del empleado.	Otros estudios y especialidades.	Capacitación recibida en la municipalidad.	Capacitación recibida de otras fuentes.
Necesidades de capacitación urgentes.	Necesidades a mediano y largo plazo.	Competencias que se desean desarrollar.	Capacitación interna.
Capacitación externa:			
Fechas deseadas:			
Razones o justificaciones de las capacitaciones requeridas o solicitadas:			
Opinión del jefe inmediato:			
Observaciones:		Firma del Empleado:	
Nombre revisor:	Puesto:	Firma:	Fecha:

Modelo De Convocatoria.

MUNICIPALIDAD
MEMORANDO

FECHA:

PARA: Empleado seleccionado.

DE: Dirección municipal de recursos humanos.

ASUNTO:

Recordatorio de actividad de capacitación a realizarse de acuerdo con el programa de capacitación y desarrollo de competencias.

Fecha:

Instructor:

Lugar donde se realizará:

Horario:

Se le recuerda que usted se encuentra en el listado de empleados inscritos para la actividad programada favor confirmar su asistencia

Atentamente.

Director (a) municipal de recursos humanos/capacitación
municipalidad de Salcajá

Boleta de Evaluación del Instructor de la Capacitación.

MUNICIPALIDAD: Salcajá.		Número correlativo boleta 001		
Fecha:				
Boleta De Evaluación Del Instructor O Facilitador De La Actividad De Capacitación.				
Nombre del Instructor:		Nombre de la actividad de capacitación:		
Institución/empresa capacitadora:				
ASPECTOS POR EVALUAR:	EXCELENTE:	BUENO:	REGULAR:	DEFICIENTE:
1. Conocimiento del tema. 2. Experiencias relacionadas. 3. Habilidad de comunicación. 4. Claridad de exposición. 5. Metodología de presentación. 6. Manejo del tiempo y horario. 7. Uso de medios audiovisuales. 8. Material del participante. 9. Sociabilidad relaciones humanas. 10. Casos prácticos/solución dudas.				
¿Lleno sus expectativas la actividad de capacitación?	si	no	Otro comentario:	
¿le gustaría participar en otra actividad de capacitación con el mismo instructor?	si	no	Otro comentario:	
Comentarios/sugerencias:				

Boleta De Evaluación De La Actividad O Capacitación Recibida.

MUNICIPALIDAD: SALCAJA, QUETZALTENANGO.		Número correlativo boleta 001		
Fecha:				
Boleta De Evaluación De Actividad O Intervención De Capacitación Recibida.				
Nombre del Instructor:		Nombre de la actividad de capacitación:		
Institución/empresa capacitadora:				
ASPECTOS POR EVALUAR DEL CURSO.	EXCELENTE.	BIEN.	REGULAR.	MAL.
1. Cumplimiento de objetivos. 2. Conocimientos impartidos. 3. Experiencia y casos prácticos. 4. Metodología del curso. 5. Manejo del tiempo y horario. 6. Uso de medios audiovisuales. 7. Material del participante. 8. Salón y facilidades para el aprendizaje. 9. Atención a los participantes. 10. Nivel de aprendizaje.				
11. Lo motivo la capacitación para mejorar y superarse.	Si.	No.	Otro comentario:	
12. ¿llegó a sus expectativas la actividad de capacitación?	Si.	No.	Otro comentario:	
Comentarios/sugerencias:				

Solicitud De Aplicación A Capacitaciones Externas.

Municipalidad Salcajá, Quetzaltenango.		Número correlativo de solicitud: 001	
Solicitud De Aplicación A Capacitaciones Externas.		FECHA:	
Gerencia/departamento/unidad:		Nombre del empleado:	
Puesto:		Si.	No.
Depto./instancia de Recursos Humanos: Estimados señores: Solicito se me conceda participar en el curso: Impartido por: La capacitación tiene una duración de: Cantidad de horas: Cantidad de días: Cantidad de semanas: Cantidad meses: Las fechas para recibir la capacitación serían: El horario de la capacitación: El lugar donde se impartirá la capacitación es: Cumpló con todos los requisitos requeridos por la Institución capacitadora: Cumpló con todos los requisitos exigidos por la municipalidad: La capacitación por recibir no interrumpe significativamente su trabajo: ¿La capacitación tiene un descuento de parte de la municipalidad? Es una capacitación financiada y ofrecida por la institución capacitadora: El costo del transporte corre a cuenta del empleado: Se requiere de viáticos y hospedaje: De requerirse viáticos y hospedaje, los cubrirá, la institución capacitadora o la municipalidad.			
Describa la justificación o las razones para la capacitación externa:			
Visto bueno jefe inmediato:	Puesto:	Firma del empleado solicitante:	

Carta De Compromiso.

MUNICIPALIDAD CARTA DE COMPROMISO.

Salcajá, Quetzaltenango enero de 2,023

Sr: Alcalde Municipal.
Su despacho:

Estimado sr. Alcalde.

Agradezco a la municipalidad el haberme hecho acreedor a una oportunidad de capacitación externa, la cual recibiré en la institución ----- . En el periodo de tiempo comprendido--
----del---- del mes al ----- del mes del año----.

El curso por recibir es el de-----, cuyo contenido programático y temas a cubrir tienen una relación con los servicios e intereses municipales y las responsabilidades del puesto que desempeño.

Por este medio presento sin ninguna restricción la presente carta de compromiso, en la cual me comprometo a desempeñarme de acuerdo con los requisitos de rendimiento exigidos por la institución capacitadora, así como reitero mi compromiso, de que inmediatamente después que termine la misma me reincorporaré a mis funciones habituales en la Municipalidad.

De no cumplir con el compromiso de reincorporarme a mis labores en la municipalidad, me reconozco deudor del cien por ciento de lo invertido por la municipalidad por concepto de costo de la capacitación externa recibida. En dicho caso se firmará un convenio de pago a satisfacción de la municipalidad.

F: _____
DPI:
CEL:

Municipalidad De Salcajá, Quetzaltenango. Área De Recursos Humanos, Programa De Capacitación.

NO.	MODULO DE CAPACITACIÓN.	ENTIDADES SUGERIDAS PARA FACILITAR EL EVENTO DE CAPACITACIÓN.	COLABORADORES MUNICIPALES.	MES SUGERIDO.	CANTIDAD DE PARTICIPANTES.
1.	Motivación Laboral.	Psicóloga de la clínica municipal de prevención y rehabilitación.	Personal Administrativo y Concejal Municipal.	Enero.	60 participantes.
2.	Normativa legal municipal.	Asociación nacional de municipalidades ANAM.	Personal Administrativo y Concejal Municipal.	Febrero.	60 participantes.
3.	Uso y manejo de software.	Unidad de informática.	Secretaría municipal, oficina municipal de la mujer y concejo municipal.	Marzo.	31 participantes.
4.	Atención y servicio al cliente.	Directora municipal de Recursos Humanos.	Personal de secretaria y personal DAFIM.	Abril.	125 participantes.
5.	Relaciones humanas/interpersonales.	Psicóloga de la clínica municipal de prevención y rehabilitación.	Personal Administrativo y Concejal Municipal.	Mayo.	60 participantes.
6.	Trabajo en equipo.	Directora municipal de Recursos Humanos.	Personal Administrativo y Concejal Municipal.	Junio.	60 participantes.
7.	Normativas legales financieras municipal.	Contraloría General de Cuentas de la nación.	Dirección de Administración financiera integrada municipal DAFIM.	Julio.	18 Participantes.
8.	Derechos humanos.	Oficina de la Procuraduría de los Derechos Humanos.	Juzgado de Asuntos Municipales, Dirección municipal de la mujer.	Agosto.	12 participantes.

Nota: La programación puede variar de acuerdo con la planificación existente.

AÑO PLANIFICADO: 2023

Programación De Capacitaciones.

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACION GENERAL.		Módulo de capacitación:	1
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.		
Objetivo:	Conocer, aplicar, transmitir y cuidar la motivación como factor esencial para el sentido de pertenencia dentro de la municipalidad.	Colaboradores municipales:	Personal administrativo y Concejo Municipal.
Tema:	La motivación laboral.	Tiempo de duración:	16 horas.
No. de participantes:	60		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Conceptos básicos.	Licenciado en psicología clínica. Licenciado en psicología industrial. Licenciado en admón. de empresas. Magister en recursos humanos.	Participativa Teórica y Práctica.	
Tipos de motivación.			
Teorías de la motivación.			
Necesidades de Maslow.			
La motivación directa.			
Motivación laboral.			
Motivación y desempeño laboral.			
Medios para evaluar motivación.			
Técnicas para motivar.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACIÓN GENERAL.			2
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.	Módulo de capacitación:	
Objetivo:	Mostrar las principales normas municipales que inciden en el correcto desempeño de las tareas, funciones y atribuciones de los empleados municipales.	Colaboradores Municipales:	Personal administrativo y Concejo Municipal.
Tema:	Normas municipales.	Tiempo de duración:	16 horas.
No. de participantes:	60		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Decreto No. 12-2002 de Código municipal.	Delegado por la Asociación Nacional de Municipalidades.	Participativa Teórica y Práctica.	
Decreto No. 14-2002 Descentralización y desarrollo local.			
Decreto No. 1-87 de Servicios municipales.			
Constitución política de la República de Guatemala.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACIÓN GENERAL.		Módulo de capacitación:	3
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.		
Objetivo:	Explicar a los colaboradores como utilizar la computadora para un mejor desempeño laboral, así como también para solucionar los problemas del funcionamiento de esta.	Colaboradores objetivo:	Secretaría municipal, Oficina Municipal de la mujer y Concejo Municipal.
Tema:	Uso y manejo de software en el desarrollo del trabajo.	Tiempo de duración:	16 horas
No. de participantes:	31 participantes.		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Principios básicos del manejo de software.	Delegado de la academia de computación unidad de informática.	Participativa Teórica y Práctica.	
Uso de herramientas de Microsoft Word.			
Uso de herramientas de Microsoft Excel.			
Navegación por internet.			
Mantenimiento básico de la computadora.			
Mantenimiento intermedio de la Computadora.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACION GENERAL.		Módulo de capacitación:	4
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.	Colaboradores Municipales:	Personal de secretaria y DAFIM.
Objetivo:	Mejorar las actitudes de los colaboradores en la prestación de servicio.	Tiempo de duración:	16 horas
Tema:	Atención y servicio al cliente.		
No. de participantes:	125 participantes.		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Conceptos básicos sobre atención y servicio al cliente.	Licenciado en psicología clínica.	Participativa Teórica y Práctica.	
Círculo de calidad del servicio.	Licenciado en psicología industrial.		
Claves para una atención de calidad.	Licenciado en admón. de empresas.		
Tipos de clientes y claves para tratarlos.	Magister en recursos humanos.		
Satisfacción del cliente.			
Puntos clave de una buena atención.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACION GENERAL.			5
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.	Módulo de capacitación:	
Objetivo:	Fomentar en los colaboradores un buen clima organizacional para el mejor desarrollo de las actividades internas y optimar tanto la comunicación, la confianza y el manejo de conflictos entre ellos y los usuarios.	Colaboradores Municipales:	Personal Administrativo y Concejo Municipal.
Tema:	Relaciones humanas.	Tiempo de duración:	16 horas
No. de participantes:	60 participantes.		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
¿Qué son las Relaciones humanas/interpersonales?	Licenciado en psicología clínica. Licenciado en psicología industrial. Licenciado en admón. de empresas. Magister en recursos humanos.	Participativa Teórica y Práctica.	
Características de las relaciones humanas interpersonales saludables.			
Comportamientos en las relaciones Interpersonales.			
Los conflictos en las organizaciones.			
Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales.			
¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales?			
Conducta Prosocial o de ayuda a otros.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACION GENERAL.		Módulo de capacitación:	6
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.	Colaboradores Municipales:	Personal Administrativo y Concejo Municipal.
Objetivo:	Orientar a los colaboradores de la municipalidad de Salcajá el trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos institucionales.	Tiempo de duración:	16 horas.
Tema:	Trabajo en equipo.		
No. de participantes:	60 participantes.		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Definición del trabajo en equipo.	Licenciado en psicología clínica. Licenciado en psicología industrial. Licenciado en admón. de empresas. Magister en recursos humanos.	Participativa teórica y Práctica.	
Características de los equipos de trabajo eficiente.			
Etapas del desarrollo del trabajo en equipo.			
Solución de problemas de los equipos.			
El papel del líder en el desarrollo de trabajo en equipo.			
La evaluación de la eficiencia del equipo.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACION GENERAL.		Módulo de capacitación:	7
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.	Colaboradores Municipales:	Departamento de administración financiera municipal DAFIM.
Objetivo:	Aplicar adecuadamente las principales herramientas contables y administrativas necesarias en el ejercicio de sus funciones.	Tiempo de duración:	16 horas.
Tema:	Normas financieras municipales.		
No. de participantes:	18 participantes.		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Contabilidad básica aplicada a las municipalidades.	Licenciado contador público y auditor de la Contraloría general de cuentas de la nación.	Participativa teórica y Práctica.	
Controles administrativos y contables.			

Cédula informativa del programa de capacitación.			
INFORMACION GENERAL.		Módulo de capacitación:	8
Lugar:	Municipalidad de Salcajá.	Colaboradores Municipales:	Juzgado de asuntos municipales, dirección municipal de la mujer.
Objetivo:	Capacitar en proceso de educación y promoción sobre los Derechos Humanos a niños en los servicios municipal.		
Tema:	Derechos humanos.	Tiempo de duración:	16 horas.
No. de participantes:	12 participantes.		
CONTENIDO:	PERFIL DEL CAPACITADOR:	METODOLOGÍA:	
Definición de Derechos Humanos.	Oficina de la procuraduría de los Derechos Humanos.	Participativa teórica y Práctica.	
Historia de los Derechos Humanos.			
Declaración universal de los derechos humanos.			
Ley internacional de los derechos humanos.			
Violaciones a los derechos humanos.			

Cronograma Del Programa De Capacitación.

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR.	MESES.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motivación Laboral.												
Normativas municipales.												
Uso y manejo de software.												
Atención y servicio al cliente.												
Relaciones humanas interpersonales.												
Trabajo en equipo.												
Normativas Financieras municipales.												
Derechos Humanos.												

Nota: La programación puede variar de acuerdo con la planificación que se tenga de otras actividades.

AÑO PLANIFICADO: 2023

Presupuesto De La Capacitación.

	NOMBRE	COSTO
MODULO 1	Motivación Laboral.	Q. 2,567.00
MODULO 2	Normativas municipales.	Q. 2,567.00
MODULO 3	Uso y manejo de software.	Q. 1,611.00
MODULO 4	Atención y servicio al cliente.	Q. 1,637.00
MODULO 5	Relaciones humanas/interpersonales.	Q. 2,567.00
MODULO 6	Trabajo en equipo.	Q. 2,567.00
MODULO 7	Normativas Financieras municipales.	Q. 1,141.00
MODULO 8	Derechos humanos.	Q. 833.00
	TOTAL:	Q. 15,490.00

BIBLIOGRAFÍA.

- Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las. (2015). *Caja de herramienta para empresas inclusiva*. Costa Rica: Empresas inclusiva.
- Barrera, G. (2022). *Evaluar*. Obtenido de <https://blogs.evaluar.com/>
- Blake, O. (1997). *capacitación*. chaco.
- Castro, R. (19 de 11 de 2020). <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>. Obtenido de <https://dpersonas.com/2020/01/31/habilidades-blandas-que-son-y-por-que-son-importantes/>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. Mexico D.F.: McGraw-Hill .
- CHIAVENATO, I. (2019). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Codigo De Trabajo. (09 de 2011). *Codigo Municipal*.
- Codigo municipal. (2002). *Codigo Municipal*. Guatemala.
- dash. (03 de 2020). <https://tudashboard.com/metas-organizacionales-definicion-tipos-e-importancia/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20metas%20organizacional es,capital%20para%20lograr%20un%20objetivo>.
- Koontz, Cannice, Wehirich . (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Ley de Acceso a la Información Pública. (2008). *Ley de Acceso a la Información Pública*. Gautemala.
- López, H. J. (2007). *Capacitación* . Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.
- Macias, C. (5 de 12 de 2017). <https://almanatura.com/2017>.
- Oliverio, J. (3 de marzo de 2013). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs>
- Silva, D. (23 de 07 de 2021). <https://www.zendesk.com.mx/blog/reconocimiento-laboral/>. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/reconocimiento-laboral/>

Sydle. (08 de 03 de 2022). <https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos>. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos>

Tanoira, F. (2007). *TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO*. Mexico.

ANEXOS.

Contenido.	No.
Anexo No.1 Diseño de investigación.	128
Anexo No. 2 Operacionalización de variables.	133
Anexo No. 3 Ficha metódica.	135
Anexo No. 4 Cronograma.	136
Anexo No. 5 Presupuesto.	137
Anexo No. 6 Instrumentos.	138
Anexo No. 7 Tabulación de resultados de encuesta dirigida a colaboradores de la municipalidad.	149

Anexo No. 1

Diseño De Investigación.

1. Tema:

Gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, del departamento de Quetzaltenango.

2. Planteamiento Del Problema.

La gestión del talento humano en el proceso de capacitación del personal municipal en el municipio de Salcajá, actualmente el departamento de recursos humanos tiene como finalidad capacitar al personal, según las necesidades de la institución en general o por área, así mismo para ocupar y poder desempeñar sus obligaciones dentro de la misma. Así también el crecimiento laboral es fundamental porque brinda un ambiente en armonía al capacitar y puedan obtener un mejor puesto según vayan creciendo sus habilidades y competencias de los subordinados dentro de la municipalidad así poder ofrecerle a la población un mejor servicio y atención.

Normalmente la municipalidad capacita en general o por áreas a cada departamento según las actualizaciones o necesidades que van surgiendo en cada puesto. Es por ello por lo que, capacita al personal, pero no se cuenta con un manual o guía de capacitaciones y las entidades contratadas no llenan las expectativas que se requieren, dado que no se enfocan a las necesidades en las que se pretende mejorar y ponen en riesgo la confiabilidad y la seguridad de la información interna de la municipalidad, también se refieren más a entidades privadas y no públicas y no se benefician en nada.

Es por ello, por lo que la falta de instruir al personal puede tener diferentes riesgos con efectos negativos, al no contar con un programa que cubra las necesidades de cada departamento puede ocasionar una disminución en la motivación, la productividad, actualizarse en las nuevas tecnologías, no se trabaja en equipo y los efectos empiezan a notarse a corto plazo. Esto no le permite a la empresa tener liquidez y ser solida porque se vuelve un ambiente desagradable y con ello puede tener un declive en la producción o servicio. La formación

continua del personal es uno de los elementos de los que más se debería de tomar en cuenta, puesto que es valorado por los colaboradores, les brinda mayor comprensión de sus responsabilidades y a su vez confianza en su rendimiento laboral.

La inquietud de comprobar si es posible que el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Salcajá, a medida que hace el proceso de capacitación del personal lo hace de manera correcta y después de haberlo desarrollado le den el seguimiento al personal para evaluar el impacto que el mismo ha generado.

La investigación pretende identificar las necesidades del departamento de recursos humanos a través del proceso de recopilación de información, aplicando las técnicas y herramientas que permitan aplicar los correctivos necesarios y brindar una propuesta integral.

La capacitación permite desarrollar la productividad y genera la formación de los colaboradores que van encaminados a cambiar de una manera drástica, la forma en que se trabaja para beneficio de la población que es lo que se pretende en ese trabajo, hacer un estudio cualitativo y cuantitativo haciendo al finalizar una propuesta para mejorar la forma de capacitar y el impacto que esté puede llegar a causar.

3. Definición Del Problema.

El patrimonio más importante de las empresas es el capital humano desde el puesto más bajo hasta el ejecutivo más alto, la mala gestión del talento humano dentro de cualquier tipo de empresa y la falta de capacitación constante del personal afecta de manera directa el rendimiento de estos. Por lo cual no se logra explotar las habilidades y cualidades de cada uno de los colaboradores. Por ende, el crecimiento, el logro de los objetivos, metas y visión que rige la empresa no se cumplen.

En la capacitación el departamento de recursos humano también es afectado en gran parte si no se tiene un apoyo de la alta gerencia, sería un desperdicio de tiempo y dinero. El apoyo debe de ser frecuente para tener una excelente comunicación con toda la organización, debido a que la falta de comunicación no permite lograr los objetivos de la municipalidad.

Es por ello por lo que se debe de tomar en cuenta la jerarquía de la municipalidad y darles la responsabilidad a los gerentes de cada departamento para que evalúen las necesidades de su área para mejorar esas debilidades, la dirección de recursos humanos podrá brindarle programas de capacitación y desarrollo. Algunas organizaciones cuentan con pocos niveles jerárquicos y realizan las tareas como algo rutinario, los hace pasar más tiempo en el puesto en el que ocupan y son afectados con los cambios que va surgiendo la tecnología sino se capacita

La investigación responderá a la interrogante: ¿cómo evalúa la gestión del talento humano en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango?

4. Justificación Del Problema.

La presente investigación se desarrolla con el fin de analizar el proceso de la gestión del talento humano dentro de la municipalidad de Salcajá, considerando que para toda empresa el recurso humano, es el recurso más importante, así como también el recurso más complejo, se tiene entendido que las empresas que no cuentan con este recurso, calificado e idóneo para laborar en ella, por lógica conllevan a la municipalidad a no cumplir con los objetivos que se plantean.

En términos generales se considera que la institución que no cumple con sus objetivos es una institución ineficiente, no logra satisfacer a quienes dirigen sus acciones.

Dentro de la ciencia administrativa, proporciona herramientas indispensables para la administración de este recurso, actualmente se le denomina Gestión del Talento Humano que se refiere a “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”, Chiavenato. Este proceso debe de llevarse a cabo en toda organización, con la razón de tener al mejor equipo de trabajo y con ello, crear a la mejor organización. Esta rama de las ciencias administrativas nos enfoca a cómo crear el recurso humano idóneo que toda empresa debe de tener dentro de su organización, pero para cumplir con esa idoneidad, es necesario llevar a cabo el proceso de la administración de recursos humanos.

El estudio tiene como finalidad contribuir con la municipalidad, el objetivo de la intervención es fortalecerlo. A través de un manual de procesos de capacitación de personal, el cual pueda agilizar los procesos de la capacitación. Así mismo se pueda implementar procesos continuos de actualización que den respuestas de las necesidades de la problemática que surge en el pasar del tiempo.

Actualmente la capacitación es productiva porque los subordinados adquieren conocimientos técnicos, teóricos, y la formación permanente a las funciones laborales que desempeñan.

5. Objetivos.

General.

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.

Específico.

- a) Describir la incidencia de la gestión del talento humano en la municipalidad
- b) Analizar y jerarquizar las necesidades de capacitación del personal de la municipalidad.
- c) Proponer un manual de capacitación para los subordinados de la municipalidad, con el fin de que se ajuste a las necesidades de la institución.

6. Delimitación Del Problema.

- a) Espacial.

La investigación se realizará en la municipalidad de Salcajá, ubicada en la 1era. Calle 2-28 zona 1 Salcajá, Quetzaltenango.

- b) Temporal.

La investigación se realizará durante los meses de julio 2022 a septiembre del 2023, con el propósito de medir la situación actual de la municipalidad de Salcajá, con respecto a la gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá.

- c) Teórica.

La investigación se sustenta por la ciencia de la administración en lo relacionado al estudio teórico, especialmente en el tema de la gestión del talento humano y mejorar las condiciones en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, con el respaldo de libros e informes afines a la investigación.

7. Hipótesis.

Gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.

Variable independiente:

- c) Gestión del talento humano.

Variable dependiente:

- d) Proceso de capacitación del personal.

Anexo No. 2.

Operacionalización De La Hipótesis.

Hipótesis.	Variables.	Indicadores.	Unidades de Análisis.
<p>Gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.</p>	<p><u>Variable independiente:</u></p> <p>Gestión del talento humano.</p> <p><u>Variable dependiente:</u></p> <p>capacitación del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación. • Proceso de capacitación. • Los procesos de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • UNIDAD DE OBSERVACION: Los colaboradores Municipales. Como unidades de estudio deben de ser observados en los procesos que estos ejecuten en sus actividades de trabajo. • UNIDAD DE ESTUDIO: Los colaboradores Municipales, El código Municipal, El departamento de recursos Humanos, El desempeño de los colaboradores más las leyes que regulan su estatus de trabajo y la ejecución de sus normas establecidas por medio de la oficina de recursos Humanos deben de ser analizadas para su óptimo funcionamiento. • FACTORES EXTERNOS: La población, la influencia que tengan los partidos políticos, en los ambientes de trabajo, la presión que ejerce la población, las sociedades o comités organizados se analizan para su influencia en la capacitación de los colaboradores municipales.

8. Población.

La población está constituida por 300 colaboradores de la municipalidad de Salcajá municipio de Quetzaltenango, los colaboradores se encuentran en diferentes áreas.

Muestra.

El muestreo utilizado para la investigación es de tipo probabilístico, este muestreo permite minimizar el tamaño de la muestra como también se adapta al tipo de investigación descriptiva. El tamaño de la muestra es de 125 colaboradores de la municipalidad de Salcajá.

9. Unidad De Análisis.

- a) Unidad De Observación: Los colaboradores municipales. Los trabajadores municipales, como unidades de estudio deben de ser observados en los procesos que estos ejecuten en sus actividades de trabajo.
- b) Unidad De Estudio: Los colaboradores municipales, código municipal, la ley de servicio civil, el departamento de recursos humanos, las leyes que regulan su estatus de trabajo y la ejecución de sus normas establecidas por medio de la oficina de recursos Humanos deben de ser analizadas para su óptimo funcionamiento.
- c) Factores Externos: Políticas Partidistas, población, la influencia que tengan los partidos políticos, en los ambientes de trabajo, la presión que ejerce la población, las sociedades o comités organizados se analizan para su influencia en el desempeño de los colaboradores municipales.

Anexo No. 3.

Ficha Metódica.

CLASE DE ESTUDIO.	No experimental: no se manipulan intencionalmente las variables de la investigación, solamente se observan los fenómenos que presente el recurso humano de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.
TIPO DE ESTUDIO.	Transaccional: Para la presente investigación se realizará una sola medición en el tiempo; para ello se utilizarán las fechas de julio a octubre de 2022; describiendo la relación entre las variables de investigación en la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.
SUBTIPO DE ESTUDIOS.	Descriptivos: en esta investigación se basa en la descripción de la problemática
MÉTODO GENERAL.	Función estructural: esta investigación se basó en el análisis de los fenómenos estableciendo los sistemas del objeto de estudio que es la gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.
MÉTODO PARTICULAR.	Deductivo: La investigación partirá de un marco general de información; para poder analizar el caso en particular de la empresa.
TÉCNICAS.	Recopilación de información: se utilizarán tres instrumentos, observación, encuesta y entrevista dirigida a los sujetos de investigación que para este caso es la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.
++ ESTRUCTURA.	<p>Análisis bibliográfico: se procederá revisar bibliografía relacionada a las variables de la investigación.</p> <p>Análisis de información: por medio del trabajo de campo se procederá a realizar gráficas y obtener los porcentajes de cada una de las preguntas de instrumento.</p> <p>Informe final: se procederá realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas, así como la propuesta profesional de la investigación.</p>

Anexo No. 4.

Cronograma.

Actividades.	AÑO 2022					AÑO 2023		
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Enero	febrero	Marzo
Primer acercamiento a la municipalidad.	■							
Acuerdo de investigación a realizar.	■							
Reconocimiento del lugar.	■							
Entrega de carta Solicitud.	■							
Identificación del problema.		■						
Organización de la metodología del trabajo.		■						
Elaboración del diseño de investigación.		■						
Entrega del diseño de investigación sujeto a cambios.			■					
Carta solicitud de tema.			■					
Elaboración del Marco teórico.			■					
Charla introductoria al proceso de investigación al depto. De RRHH.				■				
Presentación de Propuesta de plan de trabajo.				■				
Aprobación de plan de trabajo.				■				
Recolección de datos.					■			
Trabajo de campo.						■		
Unificación de trabajo.						■		
Interpretación de datos.							■	
Comprobación de Hipótesis.							■	
Elaboración de la Propuesta.							■	
Presentación de informe final.								■

Anexo No. 5.**Presupuesto.**

Recurso.	Elemento.	Costo Unitario.	Costo Total.
Recurso humano.			
Investigador.	1 persona	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Informe de la investigación.	1	Q 75.00	Q 75.00
Equipos.			
Equipo de Computo.	1 computadoras	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Impresora.	1 impresora	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Libros.	3 libros	Q 150.00	Q 450.00
Impresiones.	200	Q 0.50	Q 100.00
Resma de papel.	35	Q 35.00	Q 35.00
Cartucho.	1	Q 150.00	Q 150.00
Internet.	1	Q 250.00	Q 250.00
Impresión y empastado del trabajo final.	2	Q 300.00	Q 300.00
Fotocopias.	400	Q 0.25	Q 100.00
Otros gastos.			
Alimentación.	1 personas	Q 100.00	Q 100.00
Gasolina.	7 galones	Q 300.00	Q 300.00
Depreciación vehículo.	1	Q 500.00	Q 500.00
TOTAL.			Q 7,360.00

Anexo No. 6

Instrumentos.



Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario De Occidente
Administración De Empresas



Fecha _____ No. de boleta _____

Entrevista.

La presente entrevista es para solicitar información al departamento de Recursos humanos de la municipalidad de Salcajá, lo cual será utilizado para el trabajo de investigación de la Licenciatura en Administración de empresa de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulado **“Gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.”**. La información obtenida será utilizada exclusivamente para propósitos académicos, siendo la principal finalidad, analizar la gestión del talento humano en el proceso de capacitación.

Género: M _____ F _____ Edad: _____

Tiempo que tiene laborando para la empresa. _____

1. ¿Cómo considera usted que es el proceso de reclutamiento para una vacante en la municipalidad de Salcajá?

2. ¿Existe algún proceso para la selección de personal?

3. ¿Considera que es necesario implementar una evaluación teórica y práctica para los posibles candidatos y medir el nivel de formación?

4. ¿La municipalidad hace uso de herramientas psicológicas, test, cuestionarios u otros medios de evaluación de desempeño?

5. ¿Al personal de nuevo ingreso se le brinda una inducción?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí ¿Quién lo brinda?

6. ¿Podría indicar los aspectos generales del proceso de inducción que brinda la municipalidad?

- a) Historia
- b) Misión
- c) Visión
- d) Organigrama
- e) Valores
- f) Objetivos
- g) Procesos administrativos
- h) Normativa y reglamentos internos
- i) Ubicación (salidas, comedores, etc.)

7. ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Aceptable
- d. Regular
- e. Malo

8. ¿La municipalidad reconoce y valora las contribuciones de los subordinados?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es sí, como lo reconocen.

9. ¿Qué tan satisfechos considera que se sienten los colaboradores con la cultura Organizacional de la municipalidad?

- a. Muy satisfecho ()
- b. Satisfecho ()
- c. Indiferente ()
- d. Insatisfecho ()
- e. Muy insatisfecho ()

10. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño de área en la municipalidad?

- a. El jefe inmediato ()
- b. El mismo colaborador ()
- c. El colaborador y el gerente ()
- d. El equipo de trabajo ()
- e. El área de recursos humanos ()

11. ¿Con que frecuencia realiza una evaluación de desempeño laboral?

12. ¿Considera que el proceso de capacitación influye de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Indiferente ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

13. ¿La capacitación tienen algún beneficio para el alcalde?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son los beneficios?

14. ¿La capacitación tienen algún beneficio para el área de trabajo?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son los beneficios?

15. ¿La capacitación tienen algún beneficio para la organización?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son los beneficios?

16. ¿A cada cuánto tiempo realizan una capacitación?

17. ¿Las capacitaciones que realizan son por áreas o en general?

18. ¿Contratan empresas privadas para realizar las capacitaciones?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es no, ¿Quién las brinda?

19. Si la municipalidad brinda las capacitaciones, ¿Cómo elige a la persona idónea para que las realice?

20. ¿Cómo es la evaluación del programa de capacitación que utiliza la municipalidad para conocer su eficacia?

21. ¿Considera que la capacitación mejora las relaciones entre los equipos de trabajo?

Sí _____ No _____

22. ¿La capacitación permite crear programas de desarrollo en cada área?

Sí _____ No _____

23. ¿Qué tan satisfechos observa a los colaboradores al finalizar la capacitación?

- a. Muy satisfecho ()
- b. Satisfecho ()
- c. Indiferente ()
- d. Insatisfecho ()
- e. Muy insatisfecho ()



**Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario De Occidente
Administración De Empresas**



Fecha _____ No. de Boleta _____

Encuesta dirigida a los colaboradores.

El presente cuestionario es para solicitar información a los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, será utilizado para el trabajo de investigación titulado **“Gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.”**. De la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, La información obtenida será utilizada exclusivamente para propósitos académicos, siendo la principal finalidad, analizar la gestión del talento humano en el proceso de capacitación.

Género: M _____ F _____ Edad: _____ Nivel académico:

Puesto que desempeña: _____

1. ¿Al incorporarse a la municipalidad le brindaron el proceso de inducción?

Sí _____ No _____

2. ¿Recibió el reglamento interno de trabajo al iniciar labores?

Sí _____ No _____

3. ¿Recibió información clara de los objetivos de la municipalidad?

Sí _____ No _____

4. ¿Entiende claramente las estrategias para lograr los objetivos?

Sí _____ No _____

5. ¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?

Sí _____ No _____

SI SU RESPUESTA ES SI POR FAVOR CONTESTE LA SIGUIENTE PREGUNTA

¿Cómo se enteró de sus funciones y responsabilidades?

6. ¿Con las funciones que desempeña actualmente, considera que es muy laborioso su jornada?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

7. ¿Cómo le parece su equipo de trabajo?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Aceptable ()
- d. Regular ()
- e. Malo ()

8. ¿La municipalidad o su departamento reconoce y valora sus contribuciones?

Sí _____ No _____

9. ¿Qué tan satisfecho está con su jefe inmediato y el trabajo que realiza?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Aceptable ()
- d. Regular ()
- e. Malo ()

10. ¿Su puesto de trabajo se acopla a las metas organizacionales de la municipalidad?

Sí _____ No _____

11. ¿Usted consulta con su jefe inmediato antes de tomar una decisión?

Sí _____ No _____

12. ¿Qué tan dispuestos cree que están los jefes inmediatos a invertir en los programas de aprendizaje y desarrollo de los empleados?

Sí _____ No _____

13. ¿Cómo le parece la información que recibe?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Aceptable ()
- d. Regular ()
- e. Malo ()

14. ¿Ha tenido capacitaciones sobre su área de trabajo?

Sí _____ No _____

15. ¿Las capacitaciones que ha recibido en general considera que se enfocan más a empresas?

- a. Publicas
- b. Privadas

16. ¿Con las capacitaciones que ha recibido ha mejorado en su área de trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

17. ¿Considera que la capacitación ayuda a mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Indiferente ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

18. ¿Considera que el proceso de capacitación influye de manera positiva en su desempeño laboral?

- a. Totalmente de acuerdo ()
- b. De acuerdo ()
- c. Indiferente ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

19. ¿La capacitación le ha ayudado conocer sus fortalezas y debilidades en su puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

20. ¿Qué tan satisfecho se siente al finalizar una capacitación?

a. Muy satisfecho ()

b. Satisfecho ()

c. Indiferente ()

d. Insatisfecho ()

e. Muy insatisfecho ()



**Universidad De San Carlos De Guatemala
Centro Universitario De Occidente
Administración De Empresas**



Guía de Observación.

La observación es un instrumento de la investigación científica que permite visualizar los hechos, fenómenos, conductas y comportamientos colectivos que son fundamentales dentro de la investigación y que no pueden obtenerse de manera escrita sino únicamente de una forma visible.

Esta guía de observación se utilizará con el fin de identificar, describir y explicar los eventos y o situaciones de la gestión del talento humano y su incidencia en el proceso de capacitación del personal de la municipalidad de Salcajá, Quetzaltenango.

La guía de observación se aplicará directamente a los hechos que se presentan en el desarrollo de las actividades de los colaboradores municipales que son necesarios para mejorar el servicio que presta la comuna a los ciudadanos, recopilando los datos de una forma detallada y sistemática la que se presenta a continuación.

NO.	OBSERVACIÓN.	SI	NO
1	La Municipalidad cuenta con un departamento de recursos humanos.	X	
2	La Municipalidad cuenta con un organigrama.	X	
3	Están debidamente identificadas los departamentos y las áreas de trabajo.	X	
4	Existe un departamento de evaluación de personal.		X
5	Se encuentra a la vista de todos los colaboradores Municipales las obligaciones laborales a que están sujetos.	X	
6	Los colaboradores Municipales conocen sus derechos Laborales.	X	
7	Los colaboradores Municipales conocen los objetivos de la Municipalidad.	X	
8	Todos los colaboradores trabajan para alcanzar los objetivos.	X	
9	Existe información con relación a la formación de la carrera municipal.		X
10	Los colaboradores Municipales realizan las funciones adecuadas a su puesto.	X	

11	Los colaboradores Municipales conocen a su jefe inmediato.	X	
12	Se tiene a la vista el manual de funciones.		X
13	Cuenta con una planificación para contratación de personal.	X	
14	Los empleados son capacitados.	X	
15	Se prevé a los colaboradores Municipales de los recursos necesarios para la ejecución de sus funciones.	X	
16	Los Colaboradores Municipales organizan los recursos y materiales necesarios para la ejecución de sus funciones.	X	
17	Los colaboradores Municipales coordinan los recursos materiales necesarios para la ejecución de sus funciones con el tiempo que estos requieren.		X
18	Los colaboradores Municipales diseñan métodos de trabajo que garantiza la eficiencia y eficacia de los recursos materiales de la empresa.		X
19	Los colaboradores Municipales continúan siendo efectivos cuando se les cambian las actividades y/o puestos de trabajo.		X
20	Los colaboradores respetan la jerarquía de la Municipalidad.	X	
21	Los colaboradores Municipales conocen las funciones de los instrumentos de trabajo.	X	
22	Los colaboradores municipales que tienen a cargo maquinaria peligrosa son capacitados para utilizar correctamente los instrumentos e implementos de protección.	X	

Anexo No 7.

Tabulación de resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de la municipalidad de Salcajá.

Cuadro No. 1

El proceso de inducción de la Municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	108	86
NO	17	14
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 2

Conoce el reglamento interno al iniciar labores de la Municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	125	100
NO	0	0
Total	127	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 3

Objetivos de la municipalidad de la Municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	110	88
NO	15	12
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 4

Estrategias para el logro de objetivos de la Municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	105	84
NO	20	16
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 5

Las funciones y responsabilidades del cargo de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	125	100
NO	0	0
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.6

Jornada laboriosa de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	115	92
NO	10	8
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 7

Equipo de trabajo de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Excelente	75	60
Muy bueno	25	20
Aceptable	15	12
Regular	10	8
Malo	0	0
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 8

Reconocimiento de las contribuciones de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	112	90
NO	13	10
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 9
Desempeño laboral y la relación con el jefe inmediato de la municipalidad de Salcajá,
departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Excelente	80	64
Muy bueno	20	16
Aceptable	15	12
Regular	10	8
Malo	0	0
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 10
Las metas organizacionales de la municipalidad de Salcajá, departamento de
Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	120	96
NO	5	4
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 11
Toma de decisiones juntamente con el jefe inmediato de la municipalidad de Salcajá,
departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	123	98
NO	2	2
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 12

Programas de aprendizaje y desarrollo de los empleados de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	123	98
NO	2	2
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 13

Calidad de la información que recibe de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Excelente	102	82
Muy bueno	10	8
Aceptable	7	6
Regular	5	4
Malo	1	1
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.14

Capacitaciones en el área de trabajo de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	117	94
NO	8	6
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.15

Enfoque de las capacitaciones que se reciben en la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Privadas	90	72
Publicas	35	28
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 16

La capacitación beneficia el área de trabajo de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	115	92
NO	10	8
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.17

Las capacitaciones contribuyen las relaciones con los compañeros de trabajo en la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Totalmente de acuerdo	102	82
De acuerdo	10	8
Indiferente	7	6
En desacuerdo	5	4
Totalmente en desacuerdo	1	1
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.18

El proceso de capacitación es positivo en el desempeño laboral en la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Totalmente de acuerdo	100	80
De acuerdo	13	10
Indiferente	6	5
En desacuerdo	4	3
Totalmente en desacuerdo	2	2
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.19

La capacitación define las fortalezas y debilidades del puesto de trabajo de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
SI	115	92
NO	10	8
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 20

Valoración de las capacitaciones por los colaboradores de la municipalidad de Salcajá, departamento de Quetzaltenango, junio 2022.

Respuesta	Colaboradores	%
Muy satisfecho	102	82
Satisfecho	10	8
Indiferente	7	6
Insatisfecho	5	4
Muy insatisfecho	1	1
Total	125	100

Fuente: Elaboración propia.