

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



"Diseño de un Programa de Capacitación para los Empleados  
de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de  
La Libertad."

Trabajo de Investigación presentado por:

Gómez Cañas, Verónica del Carmen GC01019

Molina Campos, Sonia Yaneth MC01068

Ramírez Castro, Zaida Guadalupe RC 00067

Para optar al grado de:

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Abril de 2008.

San Salvador

El Salvador

Centroamérica.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Lic. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Licda. Ángela Marina Suárez de  
Arias

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Abril de 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso por todas las bendiciones recibidas, por haberme dado el discernimiento, la perseverancia y la fortaleza necesaria para lograr el cumplimiento de este objetivo; a mis padres por el apoyo incondicional que siempre me han dado en todo momento, a mi hermano y hermana por el aliento y ayuda para culminar este logro.

A mis compañeras Zaida y Sonia por el esfuerzo, apoyo y comprensión y en general a mis demás familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron en la culminación de mi carrera, a todos dedico este triunfo.

**Verónica del Carmen Gámez Cañas.**

A Dios: por la sabiduría y paciencia recibida para poder culminar mis estudios.

A mi Madre: Catalina Campos, por su apoyo, su amor y comprensión incondicional durante estos años; a mi demás familia que siempre me dieron ánimos de seguir adelante.

A mis compañeras de tesis: Zaida y Verónica, por trabajar como equipo y compartir este logro en nuestra vida. Gracias

**Sonia Yaneth Molina Campos**

A Dios todo poderoso: por haberme dado la fortaleza, paciencia y sabiduría para poder afrontar todas las adversidades durante todo el proceso de formación académica y hacer realidad una de mis metas.

A mi madre: por todo el amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento; a mis hermanas: por sus consejos, amor, apoyo y comprensión.

A mis compañeras de tesis: por el esfuerzo para llegar a la culminación del presente documento y además familiares y amigos que de una y otra manera contribuyeron a la realización de esta investigación.

**Zaida Guadalupe Ramírez Castro.**

**INDICE**

CONTENIDO	Págs.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÒN	ii
CAPITULO I	
"GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA Y DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÒN"	
A. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS	1
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA	
1. Antecedentes	2
2. Visión	3
3. Misión	3
4. Objetivos	3
5. Estructura organizativa (actual)	4
6. Funciones principales	6
7. Recursos	
7.1 Humanos	8
7.2 Financieros	8
8. Base legal	8
8.1 Constitución de la República de El Salvador	9
8.2 Código Municipal	10
8.3 El reglamento de mercados municipales	10
8.4 Ley General Tributaria Municipal	10

8.5 Ley de Reposición de Libros y Partidas del	
Registros Civil	11
8.6 Ley de la Corte de Cuentas de la República	11
9. Ubicación geográfica	11
10. Servicios que proporciona	12
<b>C. MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN</b>	
1. Concepto	13
2. Importancia de la Capacitación	13
3. Métodos de Capacitación	
3.1 Concepto	14
3.2 Importancia	15
3.3 Tipos de métodos	17
3.3.1 Métodos Directos	17
3.3.2 Métodos Indirectos	21
<b>D. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
1. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación	23
1.1 Análisis de la Tarea	23
1.2 Análisis del Desempeño	23
<b>E. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
1. Contenido de un Programa de Capacitación	26
2. Responsabilidad de los encargados de la capacitación	27
3. Atribuciones de los encargados de la Capacitación	28
4. Obligaciones de los participantes	28

<b>F. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1. Definiciones	30
2. Importancia del Clima Organizacional	31
3. Objetivos del Clima Organizacional	31
4. Factores intervinientes en el Clima Organizacional	32
4.1 Estructura Organizativa	32
4.2 Motivación	33
4.3 Comunicación	34
4.4 Liderazgo	36
<b>G. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
1. Concepto	38
2. Importancia	39
3. Ética	40
4. Trabajo en equipo	41
<b>H. VALORES</b>	
1. Concepto	43
2. Clasificación de los valores	43
2.1 Valores Fundamentales	43
2.2 Valores Societarios	
<b>CAPITULO II</b>	
<b>"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA"</b>	
<b>A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	45
<b>B. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1. Método de investigación	45

1.1 El método científico	46
1.1.1 Deductivo	46
2. Fuentes de información	46
2.1 Fuentes de información primarias	47
2.2 Fuentes de información secundaria	47
3. Técnicas e instrumentos para recolectar información	47
3.1 Encuesta	47
3.2 Entrevistas	47
3.3 La observación directa	48
3.4 Prueba piloto	48
4. Tipo de investigación	48
5. Determinación del Universo y Muestra	48
5.1 Universo	48
5.2 Muestra	50
5.3 Distribución de la muestra	51
6. Presentación y Análisis de Datos	53
<b>C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
1. Estructura Organizativa	133
2. Capacitación	135
3. Motivación	137
4. Trabajo en equipo	138
5. Comunicación	139
6. Liderazgo	140
7. Valores y Actitudes	140
<b>D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1. Conclusiones	141
2. Recomendaciones	142

### **CAPITULO III**

#### **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.**

<b>A. IMPORTANCIA</b>	144
<b>B. JUSTIFICACIÓN</b>	145
<b>C. OBJETIVOS</b>	146
<b>D. PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO</b>	
1. Determinación de las necesidades	147
2. Estrategias	147
3. Políticas	148
4. Grupo destinatario al que va dirigida la capacitación	149
5. Tipo de acción	149
6. Contenido de la capacitación	149
6.1. Contenido del módulo Conocimientos Básicos de Contabilidad	150
6.2. Contenido del módulo Conocimientos Básicos de Computación	151
6.3. Contenido del módulo Relaciones Humanas	152
6.4. Contenido del módulo de Servicio al Cliente	153
6.5. Descripción del módulo Conocimientos Básicos de Contabilidad	154
6.6. Descripción del módulo Conocimientos Básicos de Computación	155
6.7. Descripción del módulo Relaciones Humanas	157
6.8. Descripción del módulo Servicio al Cliente	158
6.9. Cronograma de Actividades	159
<b>E. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
1. Introducción	160
2. Objetivos	160

3. Organización	160
4. Actividades a realizar	161
5. Detalle de los costos de inversión	161
5.1 Recursos humanos	161
5.2 Recursos materiales	161
5.3 Recursos financieros	161
6. Fuentes de inversión	162
6.1. Cuadro de Costos de Inversión	163
<b>F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	
1. Evaluación	164
2. Seguimiento	165
3. Plan de Implementación del Programa de Capacitación	166

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se enmarca fundamentalmente en contribuir al fortalecimiento y actualización de conocimientos, proponiendo un Programa de Capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

El diseño del Programa de Capacitación ha sido elaborado mediante la realización de un diagnóstico al personal de dicha institución para la detección de las necesidades, utilizando información recolectada a través de encuestas, entrevistas y observación directa.

Los resultados obtenidos al realizar la tabulación y análisis de la información demuestran que existe un Programa de Capacitación pero los empleados manifiestan tener la necesidad de fortalecer algunas áreas específicas, con lo antes detectado se ha llegado al establecimiento de las conclusiones y recomendaciones respectivas, de las cuales se deriva la estructuración de un Diseño de Un Programa de Capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

La capacitación será encaminada a satisfacer las perspectivas de desarrollo del recurso humano, con acciones concretas que incluyen las áreas de capacitación cuyos contenidos temáticos están encaminados a fortalecer los conocimientos, habilidades, actitudes de cada empleado.

Se presenta además una serie de lineamientos que son necesarios antes de implementar el Programa de Capacitación, como las actividades que debe realizar la Unidad de Recursos Humanos, los recursos (humanos, materiales, financieros) con los que se debe contar y el Plan de Implementación del Programa de Capacitación.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Alcaldías Municipales juegan un papel muy importante, a través de éstas se busca primordialmente llegar a satisfacer todas las necesidades de la comunidad y alcanzar un determinado grado de desarrollo entre los ciudadanos por medio de los diferentes programas implementados por la Alcaldía. Para poder lograr dichos objetivos, es necesario que la Alcaldía cuente con empleados motivados, con buena comunicación, que trabajen en equipo y que se encuentren capacitados no sólo en aspectos técnicos si no también en valores humanos.

Este documento está integrado por tres capítulos:

Capítulo I, contiene las generalidades de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, antecedentes, estructura organizativa, funciones principales, marco legal, servicios que presta y generalidades de la capacitación y del clima organizacional.

Capítulo II, presenta los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, metodología y el diagnóstico de necesidades, con lo expuesto anteriormente se determinó las necesidades de capacitación, se formuló las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, para finalizar se propone el Diseño de un Plan de Capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, que contribuirá al desarrollo de habilidades y conocimientos, con el objetivo de mejorar la calidad de las actividades que realizan diariamente y poder brindar un mejor servicio.

## CAPITULO I

### "GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN"

#### A. GENERALIDADES SOBRE LAS ALCALDÍAS

Las Alcaldías Municipales en El Salvador poseen autonomía en cuanto a la administración de sus fondos, los que perciben de la ciudadanía en conceptos de Impuestos y Tasas, como la Asignación Presupuestaria por parte del Gobierno Central y Donaciones en general.

Debido a esto, los aspectos administrativos son de su propia responsabilidad, por lo que en muchas ocasiones el servicio que prestan es deficiente. Con el crecimiento poblacional en cada uno de los municipios ha aumentado la demanda de los servicios y por ello se hace necesario mejorarlos.

La Alcaldía tiene la obligación de asegurar la participación ciudadana en la administración de sus asuntos locales. Siendo que en el municipio ese ámbito primario en que vive la persona humana, el gobierno local es la autoridad natural directamente encargada de promover la dignificación de la misma y de orientar su actuación hacia la consecución del bien común de su comunidad.

El Estado, así mismo está obligado a fortalecer los municipios y sus gobiernos, como también trasladarles las competencias que les permitan el logro del bienestar ciudadano.

## **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA**

### **1. ANTECEDENTES**

La historia de Santa Tecla tuvo inicio el 16 de Abril de 1854. Según describe el boletín extraordinario del gobierno de El Salvador No. 1 de aquella época, "Eran las 11 menos 5 minutos de la noche, cuando sin precedente alguno de ruido, la tierra se conmovió con tal furor que en diez segundos la ciudad capital se vino a plomo. Así, el terremoto que destruiría a San Salvador por completo, daría el paso al nacimiento de una nueva ciudad con el nombre de Santa Tecla.

El presidente de aquel tiempo, Don José María San Martín, dispuso reconstruir la capital en el llano de Santa Tecla hacia donde habían emigrado muchos de los habitantes de la devastada ciudad, incluyendo la supremas autoridades del Estado y el Ilustrísimo Señor Obispo. El nombre elegido para la naciente ciudad fue el de Nueva San Salvador y se instituyó el 8 de agosto de 1855, pero en el año 2002 se decretó que el nombre de Nueva San Salvador sería Santa Tecla.

La Alcaldía Municipal fue constituida el 1 de Enero de 1855 y desde ese año hasta la fecha se ha trabajado en todas las actividades que le compete a las alcaldías como es el Registro Civil, Obras Públicas, Catastro, Administración, etc. Pero es hasta julio de 1998 que se incorpora el trabajo de Planificación Urbana en la ciudad priorizándose su rescate histórico tanto urbano-arquitectónico como cultural y es hasta mayo de 1999 que se piensa en la creación de un museo en la ciudad, con la idea de incorporar nuevos equipamientos importante que eduquen y que influyan culturalmente en el contexto de Santa Tecla. Además potenciar su riqueza ya que es considerada una ciudad singular en todo el país.

## **2. VISIÓN**

"Hacer de Santa Tecla un Municipio Moderno, en armonía con el medio ambiente, que permita brindar seguridad y una vida digna sustentable y sostenible a sus habitantes." <sup>1</sup>

## **3. MISIÓN**

"Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local, brindar mejores servicios e impulsar la participación ciudadana en el municipio." <sup>2</sup>

## **4. OBJETIVOS**

### **▪ Santa Tecla Segura y en Equilibrio con el Medio Ambiente**

Hacer de Santa Tecla un Municipio que ofrezca tranquilidad, confianza, y paz a sus habitantes y visitantes.<sup>3</sup>

### **▪ Santa Tecla Deportiva, Cultural y Recreativa**

Promover en la juventud y niñez tecleña valores nacionales en las artes y el deporte, para convertir a Santa Tecla en una potencia deportiva y recreativa.<sup>4</sup>

### **▪ Santa Tecla Ordenada y Moderna**

Potenciar el brillo de la modernidad, en una Santa Tecla con gran belleza histórica, para hacer de ella una fuerza competitiva, atractiva al desarrollo y al turismo, capaz de

---

<sup>1</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>2</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>3</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>4</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

satisfacer a sus habitantes como una ciudad de gran atractivo pero principalmente de desarrollo humano.<sup>5</sup>

▪ **Santa Tecla Limpia y Sana**

Educar a la población sobre los beneficios de un adecuado manejo de los desechos sólidos y líquidos como parte de los principales programas de salud preventiva.<sup>6</sup>

▪ **Santa Tecla Productiva y Sostenible**

Convertir a Santa Tecla en un polo comercial y productivo de vital importancia en el área metropolitana de San Salvador.<sup>7</sup>

## **5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza o su campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para poder funcionar.

Es la Estructura Organizativa la que constituye dicho marco de actuación, debido a que esta es la división sistemática y ordenada de las unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

Por este motivo todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general dado que este es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía, e interrelación de los órganos que la componen.

A continuación se presenta la estructura actual de la Alcaldía

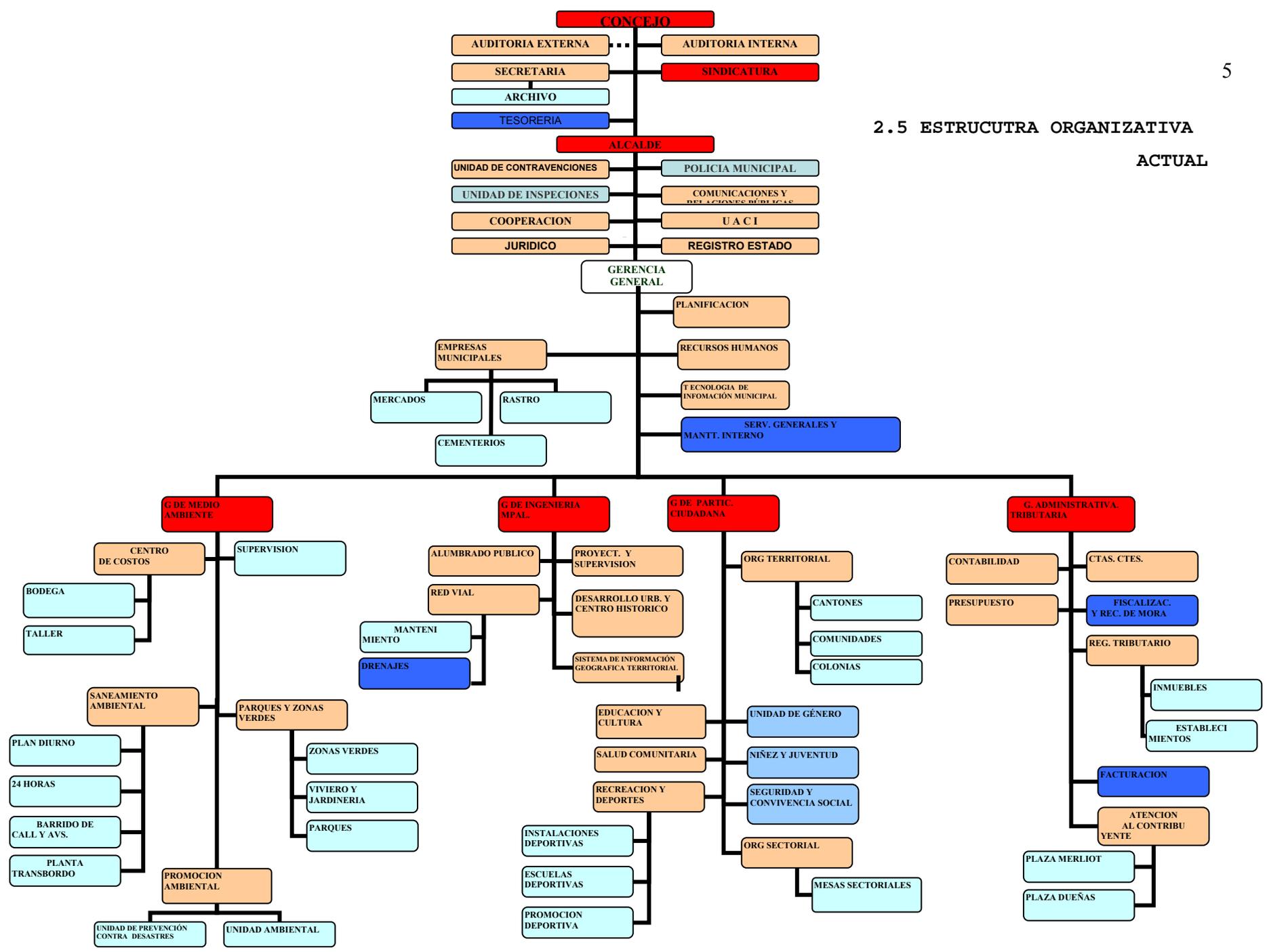
---

<sup>5</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>6</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>7</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL



La Estructura Organizativa con la que cuenta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla es compleja debido a las diferentes áreas con las que cuenta, la unidad de dirección está a cargo del Concejo Municipal que tiene bajo su mando: Auditoría Interna, Secretaría, Sindicatura, Archivo y Tesorería; otro mando importante dentro de la Alcaldía es el Alcalde que a su vez tiene autoridad sobre la Policía Municipal, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI), Registro de Estado, Unidad de Contravenciones, Unidad de Inspecciones, Cooperación y Jurídico.

La Gerencia General es otra unidad de dirección que tiene bajo su responsabilidad unidades importantes para la Alcaldía como: Planificación, Recursos Humanos, Empresas Municipales, etc. Existen además cuatro niveles administrativos que son: Gerencia de Medio Ambiente, Gerencia de Ingeniería Municipal, Gerencia de Participación Ciudadana y Gerencia Administrativa Tributaria, éstas a su vez tienen diferentes unidades bajo su mando.

## **6. FUNCIONES PRINCIPALES**

### **Alcalde**

Es el titular del Gobierno Municipal y de su administración, responsable de la ejecución de políticas del Concejo y de las decisiones para su cumplimiento, su objetivo es administrar los recursos financieros, materiales y técnicos que posee la alcaldía, con el propósito de brindar una mejor calidad en los servicios públicos municipales. Las unidades bajo su mando son Registro del Estado Familiar, Cuerpo de Agentes Municipales,

Comunicaciones, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI), Jurídico, Unidad de Contravenciones y Gerencia General.<sup>8</sup>

### **Sindicatura**

Su objetivo es asistir al Concejo en los aspectos jurídicos y administrativos de interés municipal, con el propósito de maximizar los recursos con transparencia y economía. Esta constituye el área encargada de defender el marco judicial y extrajudicial los intereses municipales, así como también firmar contratos y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo medidas correctivas. Las unidades bajo su mando son la Unidad Jurídica y la Unidad Contravencional.<sup>9</sup>

### **Secretaría**

Es la unidad que asiste y apoya a la máxima autoridad en el desarrollo de las facultades y atribuciones del Concejo, su objetivo es asesorar y apoyar al Concejo Municipal, al alcalde y las comisiones en todos los asuntos legales y administrativos que la alcaldía requiera, la unidad bajo su mando es Archivo.<sup>10</sup>

### **Gerencia General**

La Gerencia General es la responsable de planificar, organizar y controlar todas las actividades y acciones que desarrollan las unidades bajo su mando. Su objetivo es mejorar la capacidad de gestión con el propósito de cumplir en forma eficiente con los objetivos y metas de la Alcaldía. Las unidades bajo su mando son: Sistema de Información Geográfica (SIG), Gerencia de Planificación y Cooperación, Recursos Humanos, Gerencia

---

<sup>8</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>9</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>10</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

Financiera, Gerencia de Ingeniería Municipal, Gerencia de Gestión del Medio Ambiente y la Gerencia de Promoción Social.<sup>11</sup>

## **7. RECURSOS**

En las organizaciones existen diversos tipos de recursos, de manera principal los recursos físicos, financieros y humanos. Los recursos físicos y financieros comprenden materias primas, maquinaria y dinero. Los recursos humanos a diferencia comprenden todos los atributos de la fuerza de trabajo, la combinación de ambos tipos de recursos permite la producción ya sea de bienes o la prestación adecuada de servicios que se destinan a la sofisticación de las necesidades de la sociedad.

### **7.1 HUMANOS**

Actualmente la Alcaldía Municipal de Santa Tecla cuenta con un personal de 757 personas, distribuidos en las 67 unidades que forman parte de la misma.

### **7.2 FINANCIEROS**

La alcaldía contó para el año 2006 con recursos financieros de \$11,180,645.74 provenientes en su mayoría de ingresos corrientes y en menor cantidad de ingresos de capital e ingresos de endeudamiento.<sup>12</sup>

## **8. BASE LEGAL**

### **Aspectos Legales**

En lo referente al ámbito de las municipalidades existen diversas leyes y reglamentos de los cuales es importante mencionar algunas de ellas:

---

<sup>11</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

<sup>12</sup> Fuente: [www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

### **8.1 Constitución de la República de El Salvador**

Creada por decreto legislativo del año 1983, es considerada la base político - jurídico del Estado y por consiguiente de los municipios, ya que ésta forma parte del Estado.

En el régimen Municipal se involucran tres aspectos importantes que son:

- a) De la autonomía Municipal fundada en principios democráticos
- b) De la capacidad financiera con recursos adecuados para el cumplimiento de sus fines.
- c) De la administración propia de los servicios locales.

Dentro de las funciones y atribuciones que tienen mayor relación con las municipalidades se destacan los siguientes numerales, contemplados en el artículo 195 de la constitución de la República:

1a: Vigilar la recaudación, la custodia, el compromiso y la erogación de los fondos públicos, así como la liquidación de impuestos, tasas, derechos y demás contribuciones cuando la ley lo determine.

4a: Fiscalizar la gestión económica de la institución y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del estado o que reciban subsidio del mismo.

8a: Velar porque se hagan efectiva las deudas a favor del Estado y municipio.

Tomando en cuenta los aspectos que se mencionan anteriormente, las Municipalidades, se deben de fundamentar en principios

democráticos y contar con recursos adecuados (humanos, técnicos, materiales, financieros) para que puedan lograr los fines establecidos en beneficios de la comunidad.

### **8.2 Código Municipal**

Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades de los municipios.

### **8.3 El Reglamento de Mercados Municipales**

En el artículo 1 se hace referencia que el Mercado Municipal y los que funcionen posteriormente en otros sectores son de exclusiva propiedad de la Alcaldía Municipal, la cual velará por su regulación, dichos mercados deberán disponer de puestos fijos y ambulantes, en los cuales los usuarios pagaran impuestos diariamente por medio de boletos sellados y controlados por la Corte de Cuentas de la República.

### **8.4 Ley General Tributaria Municipal**

La presente Ley tiene por finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el artículo 204 numerales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Esta Ley General por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el código Municipal y otros ordenamientos legales, salvo que el legislador en leyes posteriores dispusiere expresamente lo contrario.

### **8.5 Ley de Reposición de libros y partidas de Registros Civil**

Esta Ley se aplica cuando los libros destinados al registro de las personas han desaparecido por diferentes causas o se encuentran deteriorado total o parcialmente; deberán responder de acuerdo a lo establecido en esta ley.

La reposición de libros o partidas se harán en libros autorizados por el Alcalde Municipal o por el encargado de registro.

### **8.6 Ley de la Corte de Cuentas de la República.**

La Corte de Cuentas es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular. En este sentido están sujetas a la fiscalización y control de la Corte de Cuentas de la República todas las entidades y organismos del sector público y sus servicios sin excepción alguna; así como también las entidades, organismos y personas que reciban asignaciones, privilegios o participaciones de recursos públicos.

## **9. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Santa Tecla constituye la cabecera departamental de La Libertad, República de El Salvador, Centro América. Tiene una extensión territorial de 112.2 km<sup>2</sup>, de ésta 103.2 km<sup>2</sup> son de área rural y 9.0 km<sup>2</sup> son de área urbana.

Santa Tecla está ubicada a 789 metros sobre el nivel del mar. Las principales actividades económicas son la agricultura, la industria y el comercio. El clima es fresco y agradable; pertenece al tipo de tierras caliente, templada y fría; el monto pluvial anual oscila entre los 1900 y 2200 mm. El promedio de temperatura oscila entre los 18o y 24o C.

Según el censo de 1992 la población del municipio es de 113,698 habitantes, de los cuales 98,392 pertenecen al área urbana y 15,306 al área rural. Según censo municipal del 2002 la población es de 164,171 habitantes de los cuales 150,720 son urbanos y 13,451 son rurales.

#### **10. SERVICIOS QUE PROPORCIONA**

Los servicios son:

Los servicios son: cobro de Tasas e impuestos, catastro, casamientos civiles, recolección de basura, alumbrado de calles, Registro civil, mejoramiento de la ciudad en general: infraestructura, parques, rescate del Centro Histórico, etc.

#### **C. MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN.**

Toda organización debe asegurarse que su personal tiene la capacidad para desempeñar su trabajo y eso con frecuencia involucra la capacitación.

Se puede decir que la capacitación es un elemento fundamental para el desarrollo del recurso humano, sirve de base para enriquecer los conocimientos en las áreas que necesita fortalecer, disminuye el margen de error y todas aquellas deficiencias que se dan en las tareas diarias, con ello logra un cambio en la forma de hacer las cosas y a su vez desarrolla y crea actitudes y habilidades que le permiten al empleado un desempeño eficiente en su puesto de trabajo y conjuntamente el logro de los objetivos de la organización.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

La Capacitación como elemento básico de la Administración de Recursos Humanos, ha sido conceptualizada de diversas formas. A continuación se detallan algunas de ellas.

## **1. CONCEPTO**

"La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo." <sup>13</sup>

"Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos." <sup>14</sup>

## **2. IMPORTANCIA**

La importancia de la capacitación radica en que de ella depende en gran medida, el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en cualquier organización o institución.

En la actualidad la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado.

---

<sup>13</sup> Gary Dessler, "Administración De Personal" PHH Prentice Hall, 4º edición 1998

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato: "Administración de Recursos Humanos" McGraw-Hill 5ª edición, Pág.

Las instituciones se preocupan por capacitar a su recurso humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las organizaciones, la capacitación del recurso humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la organización.

El colaborador que recibe capacitación siente que la organización lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

### **3. MÉTODOS**

Para que una organización pueda capacitar a sus empleados en todos los factores que intervienen en el buen desempeño de las funciones diarias, es necesario aplicar el método que mejor se adapte a las necesidades tanto de la organización como del empleado.

#### **3.1 CONCEPTO**

Un método es un procedimiento que se utiliza para alcanzar un determinado fin u objetivo propuesto. <sup>15</sup>

"El método es el planeamiento general de la acción de acuerdo con un criterio determinado y teniendo en vista, determinados objetivos. Existen métodos destinados a transmitir conocimientos, actitudes o ideales o mejor dicho, los

---

<sup>15</sup> Grupo de Trabajo

organizados para conducir hacia los objetivos ya conocidos para quien los transmite y ahora también para quien los recibe.”<sup>16</sup>

“Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.”<sup>17</sup>

### **3.2 IMPORTANCIA DE LOS MÉTODOS**

Existen diferentes métodos para capacitar al personal de una organización, siendo ello de mucha importancia, ya que en gran parte el éxito en la asimilación de nuevas técnicas o formas de realizar un trabajo depende de la utilización de uno y otro método, para alcanzar los objetivos de la capacitación, en otras palabras un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos, número de personas que hay que capacitar, nivel de trabajo, antecedentes de quienes lo reciben y otros elementos como el tiempo y los gastos involucrados.

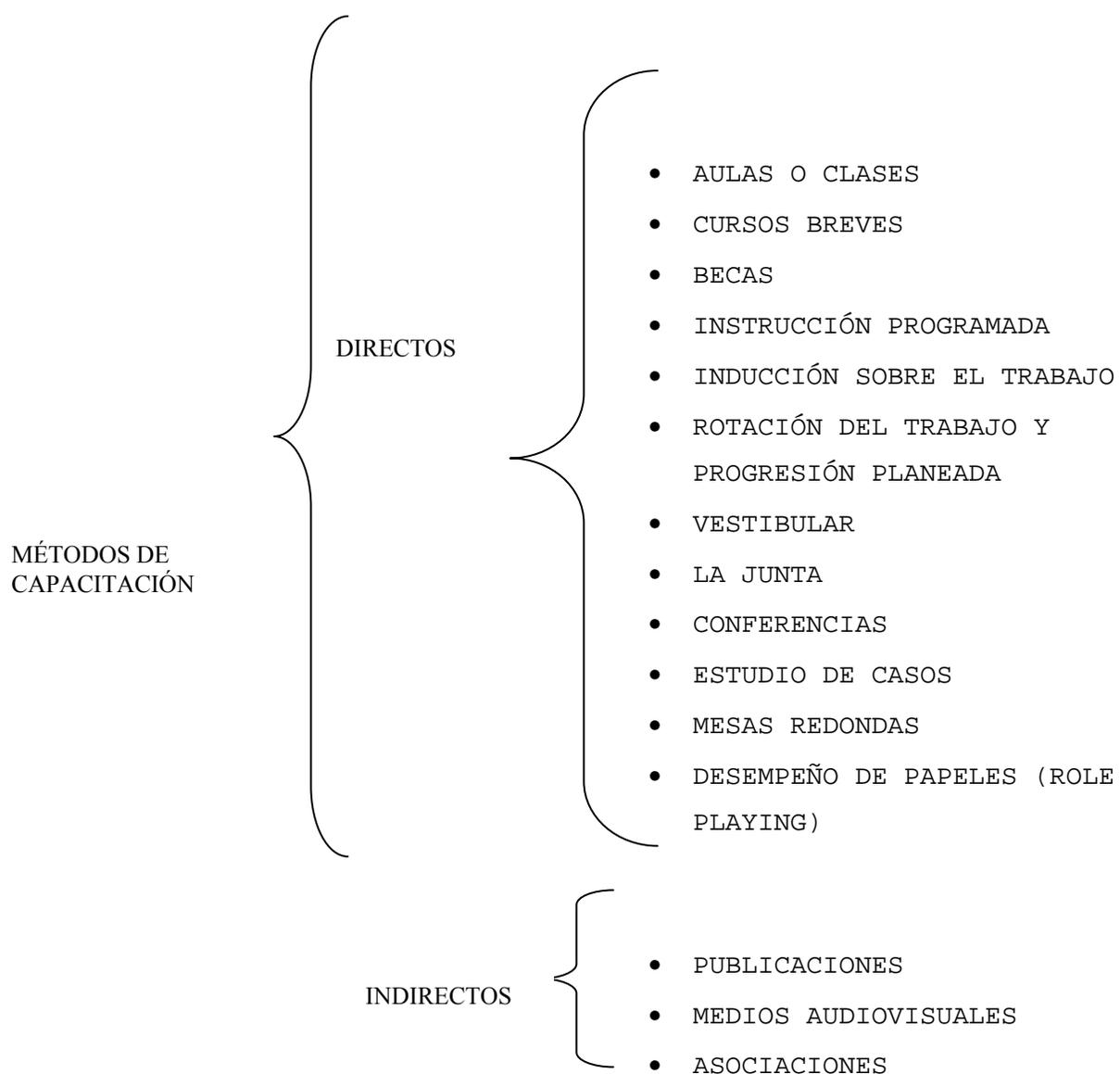
---

<sup>16</sup> Manual de Formación Pedagógica para Facilitadores, módulo III: Métodos y Medios de la Enseñanza en la Formación Profesional. INSAFORP

<sup>17</sup> [www.definición.org](http://www.definición.org)

**CUADRO SINÓPTICO DE LOS TIPOS DE METODOS**

A continuación se presenta el gráfico que detalla los diferentes métodos de capacitación que las empresas pueden utilizar para capacitar a sus empleados.



### **3.3 TIPOS DE METODOS**

Como puede observarse en el gráfico presentado existen diferentes métodos de capacitación los cuales son de mucha importancia y es necesario conocerlos porque a través de ellos las empresas pueden llegar a modular la conducta de sus trabajadores hacia un objetivo predeterminado con base en sus necesidades, metas, objetivos. La utilización de un método en particular dependerá de los objetivos de la capacitación en otras palabras, un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos, número de personas a capacitar, nivel de trabajo, antecedentes de quienes la reciben y otros elementos como el tiempo y los gastos involucrados.

A continuación se describen los métodos de capacitación más conocidos.

#### **3.3.1 MÉTODOS DIRECTOS**

Los métodos directos de capacitación, son los que permiten la comunicación personal entre facilitador y capacitando. Estos son impartidos con métodos de enseñanza sistemáticos y pedagógicos, se realizan trabajando con detalle de los temas o áreas que se impartirán. Admite la participación por medio de preguntas y respuestas de los participantes y el expositor.

##### **1. Métodos Aulas o Clases**

Los métodos de aulas, se caracterizan por enseñar en grupo o, a grupos en una forma sistemática, dada por un especialista en la materia, que pedagógicamente imparte las nociones del tema a desarrollar.

Existe una comunicación directa, ya que permite preguntas por parte de los participantes y muchas veces se les incita a hacerlas, así como dejando las tareas para motivar a la investigación y profundización del tema.

## 2. Cursos Breves

Es la capacitación que se imparte sobre un tema específico dentro de una disciplina en el cual, el facilitador debe conocer el tema de igual o mejor forma que los participantes; así por ejemplo un curso breve sobre análisis de balances, simplificación del trabajo, etc. La duración de este método de capacitación es muy variable, el tiempo de los cursos breves ordinariamente oscilan entre 8 y 30 horas.

## 3. Instrucción Programada

Este método consiste en un sistema en el cual, el trabajador después de leer un fragmento de información tiene que responder a preguntas, debiendo cerciorarse posteriormente de que su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentre en otra parte. La instrucción programada se realiza por medio de un libro o un manual y en algunos casos se auxilia de un sistema computarizado.

## 4. Inducción sobre el Trabajo

Es utilizado en la preparación de personal de diferentes niveles jerárquicos, sea éste de nuevo o antiguo ingreso. En este método existe un capacitador, que explica como se desempeña el trabajo en un determinado puesto, permitiendo descubrir las deficiencias existentes en el alumno, proporcionándole los conocimientos teóricos y prácticos que le permitan adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo.

#### 5. Rotación de Trabajo

El método de rotación del trabajo es el que se realiza a través de asignaciones relacionadas, que se hacen en puestos del mismo nivel organizacional y durante etapas de tiempos cortos.

Este método consiste en hacer rotar a los empleados por varios puestos, dentro del mismo nivel, con el objeto de que adquieran experiencia en el cargo, y se pueda llenar de vacantes con facilidad, de ser necesario.

#### 6. La Junta

Es una reunión formal de personas, en la que se realiza un análisis o consulta de algún asunto importante, enfatiza dos análisis de grupos pequeños integrados generalmente por un número de 15 ó 20 participantes, en forma organizada y una participación activa; el aprendizaje se facilita mediante la participación oral y la interacción de los mismo, estos se ven impulsados a contribuir con sus ideas para luego analizarlos, evaluarlos y talvez modificarlas mediante las ideas u opiniones de los demás. Antes de entrar a la junta los participantes necesitan tener por lo menos algún conocimiento del tema que se va a analizar.

#### 7. Vestibular

Consiste en escuelas establecidas por la organización, ya sea dentro o fuera de ésta; y su propósito es enseñar rápidamente al empleado la labor que va ha desempeñar. Este tipo de capacitación es conveniente en aquellas organizaciones que tienen necesidad de disponer de personal nuevo en un mayor volumen.

#### 8. Conferencias

Este método es sencillo y útil para impartir conocimientos con instrucción impersonal que implica principalmente la comunicación de ideas, consiste en exposiciones cortas de temas específicos, al finalizar la disertación se amplía a trama de preguntas y respuestas con el objetivo de aclarar dudas que el participante tenga.

#### 9. Estudio de casos

Es una descripción breve, oral o escrita y un resumen de una situación de negocios, hipotética o real. Cuando se analiza un caso determinado se les pide a los participantes que planteen el problema y que sugieran soluciones tentativas al mismo. El estudio de casos proporciona al aprendizaje mediante la acción y tiene la finalidad de promover el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problemas; también propicia que haya un amplio criterio y sirve como medio para integrar al conocimiento obtenido de un número de disciplinas.

#### 10. Mesas Redondas

Es una reunión de un reducido grupo de personas en el cual intervienen personal de nivel alto y operativo, con el objeto de estudiar problemas prácticos de tipo administrativo. Para el buen desarrollo de este método, es necesario que los participantes tengan la capacidad de exponer sus ideas y aceptar opiniones que conlleven a una solución de consenso.

#### 11. Desempeño de papeles (Role- Playing)

Consiste en asumir las actitudes y la conducta, y el actuar de los papeles de los individuos implicados en un problema de personal, que por lo general son los de un supervisor y un subordinado.

El desempeñar un papel puede ayudar al participante a mejorar su habilidad para entender y enfrentar con problemas de otras personas.

"El participante puede llegar a reconocer en sus relaciones con otros, puede necesitar mejorar su actitud o su conducta. En esta forma, el desempeño de papeles puede ser un método efectivo para hacer que los ejecutivos reconozcan y acepten los principios de las buenas relaciones humanas y para darles la oportunidad de desarrollar la habilidad para aplicar estos principios" <sup>18</sup>

### **3.3.2 METODOS INDIRECTOS**

Es la que se adquiere de forma no sistemática ni con métodos pedagógicos. La relación personal entre capacitador y capacitando no es necesaria.

Se diferencia de la capacitación directa en que los conocimientos que se imparten llevan como finalidad informar o ampliar un tema de interés del trabajador o público.

Este método de capacitación emplea otros medios para dar a conocer los conocimientos, tales como revistas, boletines y las asociaciones de profesionales, etc.

#### **1. Publicaciones**

Son lecturas que se editan para enseñar una materia determinada a través de libros, revistas, panfletos, boletines, etc. constituye un medio para ayudar a la capacitación directa.

En algunas empresas grandes, mantienen extensas bibliotecas técnicas y administrativas para su personal. Los ejecutivos son animados a hacer uso máximo de tales instalaciones, para mejorar sus conocimientos y mantenerse al día sobre las últimas prácticas. Esto puede ser un dispositivo para su auto desarrollo.

---

<sup>18</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## 2. Medios Audiovisuales

Consiste en llevar a cabo proyecciones de películas, imágenes, transparencias y carteles utilizados con el propósito de reforzar un mayor grado de aprendizaje.

## 3. Asociaciones

Las membresías en asociaciones profesionales se considera como otro método de capacitación a través de ellas se aprenden continuamente técnicas en ideas nuevas dentro de la rama.

Las publicaciones de las asociaciones y las reuniones sociales informales ayudan a mantener actualizado al empleado, reduciendo así la posibilidad de llegar a la obsolescencia.

Estas organizaciones han extendido considerablemente sus actividades de desarrollo, proporcionando un número de conferencias y seminarios que cubren campos generales y especializados en la profesión.

Al seleccionar un método para su utilización en un programa de capacitación, deben considerarse varios factores; entre estos pueden citarse:

- La efectividad respecto al costo
- Contenido deseado del programa
- Idoneidad de las instalaciones con que cuenta
- Preferencia y capacidad de las personas que recibirán el curso
- Preferencia y habilidad del capacitador
- Principio de Aprendizaje
- Tener claridad en los objetivos de aprendizaje que se persiguen.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

#### **D. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para llevar a cabo la capacitación se hace necesario determinar en que aspectos el empleado esta fallando.

La capacitación difiere de un empleado nuevo a un empleado actual. Para el caso de un empleado nuevo, la capacitación se hace más fácil a través del Análisis de las Tareas. Sin embargo, para evaluar las necesidades de capacitación de un empleado actual es más complejo debido a que en muchos casos esta orientado al desperdicio o a una baja producción, por lo que se hace necesario analizar si la capacitación es la solución más adecuada.

#### **1. TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

##### **1.1 Análisis de la Tarea**

Esta técnica es apropiada para determinar las necesidades de capacitación del nuevo empleado ya que muchas veces no cuenta con la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo y a través de esta técnica se pretende desarrollar el conocimiento necesario que requiere el puesto.

##### **Concepto**

Estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida, a fin de que pueda instituirse un programa de capacitación apropiado.<sup>20</sup>

##### **1.2 Análisis de Desempeño**

Esta técnica esta enfocada a evaluar el desempeño de los empleados actuales lo que resulta más complejo debido a que los problemas se derivan de un exceso de desperdicios o a una baja producción, por lo que con el análisis de desempeño se verifica

---

<sup>20</sup>Gary Dessler, Administración de Personal. PHH. Prentice Hall 4° edición, Pág. 271

si existe una deficiencia orientada en aspectos técnicos o motivacionales. Por tal razón, se hace necesario verificar si la baja producción o el exceso de desperdicio se debe a que el empleado no puede hacer correctamente su trabajo o que el empleado no quiere hacer su trabajo por falta de motivación.

#### **CONCEPTO**

"Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado o un programa de capacitación, o cualquier otro ajuste."<sup>21</sup>

#### **E. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Para llevar a cabo la capacitación se debe realizar una serie de actividades previas de mucha importancia a través de las cuales se establece un ordenamiento racional de los pasos a seguir, para que la actividad de capacitación alcance los objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es un paso fundamental en todo proceso formativo, es el punto de partida del proceso de capacitación que le dan sentido y dimensión al resto de las actividades. En el se detectan las áreas que es necesario atender en materia de capacitación y permite contar con un diagnóstico que identifica claramente los problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

Una vez proporcionada la información necesaria se procede a elaborar o seleccionar los recursos contenidos en un programa.

---

<sup>21</sup> Gary Dessler, Administración de Personal. PHH. Prentice Hall 4° edición, Pág. 272

El Diccionario de la Lengua Española, define por programa: "sistema y distribución de las materias y de un curso o asignatura que forman o publican los profesores encargados de explicarlas"

El Instituto Nacional de Aprendizaje, presenta las siguientes definiciones.

*Programa:* "Es un conjunto de actividades y recursos institucionales, organizados de un modo secuencial y cuyo propósito es formar recursos humanos en áreas prioritarias."

*Desarrollo del Programa:* "Período de instrucción destinado a la formación profesional de los trabajadores cuyo objetivo es impartir conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes referentes a su ocupación, para adquirir un nivel de calificación más elevada."

Un programa de capacitación puede estar diseñado para desarrollar a corto, mediano y largo plazo, según sea la clase de organización y los recursos financieros que esta disponga para satisfacer las necesidades de capacitación detectada. Los elementos a considerar en el desarrollo de un programa son:

- Seleccionar al personal que desarrollará los recursos de capacitación
- Planificar el tiempo en que se desarrollarán los recursos de capacitación
- Revisión de condiciones físicas de los locales
- Preparación del material bibliográfico y de los medios audiovisuales
- Supervisión
- Certificación de capacitación
- Finalización del curso

## 1. CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los programas son componentes de los planes que además de contemplar los objetivos y la frecuencia de operaciones, expresa principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

A continuación se presenta la estructura a seguir para la elaboración de un programa de capacitación.

- Introducción
- Objetivos Generales y Específicos
- Políticas
- Desarrollo del Programa
- Calendarización de Actividades

*Introducción:* Es la parte explicativa y justificativa que da origen al programa, en esta parte ya se cuenta con el diagnóstico que proporcionó la investigación realizada sobre las necesidades de capacitación.

*Los Objetivos:* El establecimiento de los objetivos en un programa de capacitación es de las partes más delicadas. Debe existir una comunicación efectiva entre el coordinador, el área usuaria y los facilitadores. El coordinador, la administración superior y los facilitadores elaborarán los objetivos generales y específicos.

El objetivo general o el propósito del programa indicará las habilidades, conocimientos o actitudes esperadas en forma general, como también la conducta final esperada, además de ver las condiciones en que se desarrolla y el nivel mínimo de efectividad.

Los objetivos específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera de la aplicación del programa.

*Las Políticas:* En un programa de capacitación son pautas de acción que deben ser puestas en práctica por las personas involucradas en el desarrollo de un programa.

*El Desarrollo de un Programa:* Es la parte básica del programa, en él se describen las acciones que van a resolver, los problemas detectados y los detalles de los cursos, la estructuración del programa servirá para conocer las características del universo, la cobertura de acción, esto permite tener una idea de los requerimientos en materia de aulas, coordinadoras y los puntos relacionados con la operación del programa.

## **2. RESPONSABILIDAD DE LOS ENCARGADOS DE LA CAPACITACIÓN**

En los programas de capacitación se deben establecer la responsabilidad de aquellos que estarán a cargo de la ejecución de cada una de las partes que lo integran y tomando en cuenta la autoridad de la administración superior en primer lugar debido a que debe darle la importancia a dichos programas y girar las instrucciones para que se proporcione la colaboración para alcanzar el éxito deseado.

La información que proporcione los jefes de unidades es de mucha utilidad para la determinación de necesidades de capacitación, así como también para el desarrollo de los programas, dado los conocimientos, habilidades y destrezas que ellos poseen.

### **3. ATRIBUCIONES DE LOS ENCARGADOS DE LA CAPACITACIÓN**

Son todas las actividades que deberán tomarse en cuenta para poder llevar a cabo el proceso de capacitación. Entre estas actividades se mencionan:

- Determinar las necesidades de capacitación dentro de la organización
- Elaborar los programas de capacitación que contenga los recursos de acuerdo a las necesidades detectadas
- Coordinar los esfuerzos de capacitación en la organización
- Desarrollar políticas de la organización sobre la capacitación
- Seguir los planes y recomendaciones de la alta administración
- Definir los problemas que se deben resolver mediante la capacitación
- Ajustar los honorarios de capacitación con base a las necesidades y capacidad financiera de la organización.
- Capacitar a los empleados para asumir otras responsabilidades y cumplir con los deberes de su puesto
- Evaluar los resultados obtenidos con el fin de determinar si se ha logrado los objetivos de la capacitación

### **4. OBLIGACIONES DE LOS PARTICIPANTES**

Los participantes son el elemento a quien van dirigidos todos los esfuerzos del programa de capacitación, el buen resultado que de él obtenga garantiza que la organización goce de incrementos en su productividad y eficiencia. Este tipo de

acción permiten que el capacitando tenga la oportunidad en un momento dado, de recibir alguna clase de motivación por el empresario, por ello es aconsejable que el participante cumpla con todas las normas que dicte el programa.

En el desarrollo de un programa de capacitación los participantes de dicho evento tienen obligaciones, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Asistir con puntualidad al desarrollo de cada uno de los cursos contenidos en el programa
- Colaborar con el desarrollo y participar activamente en aquellos que así lo exijan
- Cumplir a satisfacción las pruebas a que sean sometidos, con el objeto de aprobar la capacitación recibida
- Identificar el verdadero valor del programa, entendiendo la orientación que se pretende con su otorgamiento para responder al porque del desempeño de las tareas.

Las obligaciones que tienen en estos programas quienes están recibiendo capacitación, son de poner todo su verdadero empeño y participación durante su aplicación.

#### **F. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El ambiente interno que existe entre los miembros de una organización esta relacionado de una manera muy cercana al grado de motivación de los empleados y cuando éstos tienen un grado de motivación adecuado es posible el establecimiento de relaciones satisfactorias de interés y colaboración.

De lo contrario cuando no se logra establecer un ambiente interno adecuado se presentan situaciones de desinterés, apatía, desconcentración, etc.

Por tanto es muy importante mantener un ambiente interno favorable que permita satisfacer las necesidades personales de los empleados dada la manera en que esto influye en el estado motivacional de las personas.

El Clima Organizacional puede ser definido desde el punto de vista de diferentes autores, a continuación se presentan algunas de ellas.

#### **1. DEFINICIONES**

"Es la manera en que los miembros de una organización perciben diversos aspectos de la organización tales como el ambiente físico existente para el desarrollo de las actividades, la relaciones interpersonales que se dan al interior de la misma y que tienen gran influencia en la motivación y en el desempeño de las personas. "<sup>22</sup>

"El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las prioridades motivacionales del ambiente organizacional." <sup>23</sup>

"Se identifica que el clima organizacional es definido como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados

---

<sup>22</sup> Grupo de Trabajo

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato: "Administración de Recursos Humanos" McGraw-Hill 5ª edición, Pág. 86

de una organización, que se supone constituyen una fuerza que influye en la conducta del empleado.”<sup>24</sup>

## **2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Organizacional es importante, ya que de él depende el comportamiento de los miembros de una organización; por lo tanto, es necesario para la dirección de una entidad conocer en que circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. Además el Clima Organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados, cuando ésta es adecuada se mantiene un Clima Organizacional en el que hay ánimo, interés, colaboración, etc.

## **3. OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El conocimiento del clima de la organización permite a las organizaciones lograr los siguientes objetivos:

- Evaluar el mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización.
- Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Fortalecer el grado de compromiso de los empleados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.

---

<sup>24</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

#### **4. FACTORES INTERVINIENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para que en una organización haya un clima organizacional adecuado, en el que los empleados puedan realizar sus funciones en un ambiente agradable, es necesario que la organización este bien definida y que aquellos factores que intervienen en el desarrollo del Clima Organizacional se encuentren orientados a satisfacer las necesidades de los empleados y enfocados de igual manera a el logro de las metas y objetivos de la organización.

Existen diferentes factores que intervienen en el Clima Organizacional y cada uno de ellos es determinante para que el empleado pueda sentir que la organización en la que trabaja esta bien organizada, que existan documentos que faciliten las funciones que debe desempeñar, que exista una constante motivación y comunicación, y de igual manera que los líderes de la organización sepan desempeñar efectivamente su papel.

De estos factores depende drásticamente el Clima Organizacional y la organización debe enfocar sus esfuerzos a mejorar constantemente cada uno de ellos.

A continuación se detallan los factores intervinientes en el Clima Organizacional.

##### **4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

"Es la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo de la organización de acuerdo con el objeto de creación. Representa las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen." <sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Enrique Franklin, organización de empresas", Mc Graw Hill, Segunda edición, pág.78

## **MANUALES**

Los manuales son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios y la adopción de tecnología de avanzada para atender adecuadamente la organización.

"Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para desempeñarse mejor en sus tareas." <sup>26</sup>

### **4.2 Motivación**

La manera determinada en que una persona actúa tiene un motivo, es decir algo que impulsa a las personas a actuar de una manera específica y a presentar una tendencia o propensión hacia cierto tipo de comportamiento. Dicho motivo puede ser interno o externo al individuo.

Es por tal razón que la motivación tiene una relación muy estrecha con el comportamiento de las personas.

"La motivación esta formada por todos aquellos factores que son capaces de generar o provocar una determinada conducta en las personas, dichos factores varían de acuerdo a las necesidades y capacidades del individuo."<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Enrique Franklin, organización de empresas", Mc Graw Hill, Segunda edición, pág.169

<sup>27</sup> Grupo de Trabajo

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares." <sup>28</sup>

Es la voluntad de llevar cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual, por lo que la motivación influye en el clima organizacional de la manera siguiente:

- Si existe un clima organizacional motivacional alto, se establecen relaciones satisfactorias de animación y colaboración.
- Si existe un clima motivacional bajo, hay un estado de depresión en los trabajadores, desinterés y poca productividad.

En tal sentido, un clima organizacional adecuado esta estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores, es por esta razón que las organizaciones están interesadas en mantener un nivel de satisfacción fuerte en sus trabajadores para propiciar climas favorables que faciliten la productividad.

#### **4.3 Comunicación**

Las personas continuamente comparten sentimientos, conocimientos, información, valores, ideas, dado que no viven como seres aislados y se relacionan con otras personas o con el medio ambiente en el que se desenvuelven.

---

<sup>28</sup> Harold Koont, "Administración una Perspectiva Global", McGraw-Hill 11ª edición, pág. 501

Es por esta razón que la comunicación tiene un papel muy importante por que a través de ellas las personas pueden relacionarse entre si y compartir una serie de elementos como los que se mencionaron anteriormente.

"Es un proceso a través del cual las personas pueden intercambiar información entre si y gracias a la cual las organizaciones pueden llevar a cabo sus actividades."<sup>29</sup>

"Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos."<sup>30</sup>

"Información transmitida a alguien con quien entra a compartirse."<sup>31</sup>

Con base en lo definido la comunicación desempeña cuatro funciones en un grupo:

- **Control**

Por medio de esta función se supervisa el comportamiento de los miembros en varias formas.

- **Motivación**

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.

---

<sup>29</sup> Grupo de Trabajo

<sup>30</sup> Stoner James, A.F; Freeman R. Edward, "administración" Editorial Prentice hall, 6ta. Edición, México 1996, pág. 315

<sup>31</sup> Idalberto Chiavenato: "Administración de Recursos Humanos" McGraw-Hill 5ª edición, Pág. 88

- **Expresión Emocional**

Los empleados muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

- **Información**

Proporciona la información que los grupos necesitan para tomar dediciones.

#### **4.4 Liderazgo**

En las organizaciones es de gran importancia contar con un líder que influya en su personal y que logre que las personas trabajen con entusiasmo para alcanzar los objetivos trazados por la organización, es decir persuadir a los subalternos a contribuir al logro de las metas de la organización, todo esto puede llevarse a cabo gracias al liderazgo.

"Puede definirse liderazgo como un proceso de gran importancia por el que se logra que los empleados trabajen cerca de su capacidad total para el logro de los objetivos y metas de la organización."<sup>32</sup>

"Es el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo de cumplir las metas del grupo."<sup>33</sup>

"Para Harold Koont`z liderazgo es la influencia o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales."<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Grupo de Trabajo

<sup>33</sup> Stoner James, A.F; Freeman R. Edward, "administración" Editorial Prentice hall, 6ta. Edición, México 1996, pág. 620.

<sup>34</sup> Harold Koont, "Administración una Perspectiva Global", McGraw-Hill 11ª edición, pág. 25

A partir de estas y otras definiciones, se llega a tipificar siete tipos de liderazgo, los cuales son:

- **Autocrático**

Se caracteriza porque en la toma de decisiones no hay participación del personal, si no que la orden viene del jefe directamente.

- **Democrático**

Mediante su aplicación se pretende lograr que el grupo participe activamente en la administración de la organización, mediante la aceptación de sugerencias y opiniones.

- **Anárquico**

Es contrario al autocrático y se caracteriza porque la participación del jefe es casi nula, de tal manera que el subordinado hace lo que mejor le parece. El jefe es una persona cómoda que aplica la doctrina "dejar hacer, dejar pasar".

- **Personal**

Mediante la jefatura personal, el jefe da las órdenes y las supervisa personalmente, permitiéndole estar en contacto directo con los trabajadores. Es funcional cuando se trata de empresas pequeñas.

- **Impersonal**

Se ejerce a través de intermediarios o de órdenes escritas. Se aplica especialmente en las empresas grandes.

- **Innato**

Es aquel que presenta ciertas personas, que sin estar dotadas de autoridad legal, poseen la capacidad de manejar un grupo muy

corriente en las organizaciones informales, cuando una persona cuenta con esta habilidad y se le coloca en puestos de dirección, los resultados con el grupo pueden ser positivos.

- **Paternal**

Aquel tipo de jefatura que pretende darle protección y comodidad externa que se obtienen con su aplicación.

No son satisfactorios porque tienden a crear inseguridad en el empleo.

## **G. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones cuentan con una serie de aspectos como son normas, valores, actitudes y creencias que son compartidas por los miembros de la misma.

La Cultura Organizacional es vital para que los empleados se identifiquen y se esfuercen en realizar el trabajo tomando en cuenta la cultura que se practica dentro del ambiente interno de la organización. De igual forma, el líder tiene que dar a conocer a sus empleados ciertos supuestos como las conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que es ser miembro de una organización.

La Cultura Organizacional guía la conducta diaria, y la toma de decisiones de los empleados las cuales conducen hacia la obtención de las metas, así mismo la cultura esta relacionada con la planificación, organización, dirección y control.

### **1. CONCEPTO**

"La cultura en las organizaciones expresa un sistema de valores y creencias es decir un modo de vida en el cual existe una forma en particular de interactuar entre los miembros de la misma."<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Grupo de Trabajo

"La personalidad de un individuo esta formada por una forma de características relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a alguien como afectuoso, innovador, relajado y conservador; se están describiendo las características de la personalidad que llamamos cultura." <sup>36</sup>

"Es un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de una organización comparten." <sup>37</sup>

## **2. IMPORTANCIA**

La importancia de la cultura organizacional reside en medir las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo, se ocupa de la forma como los empleados visualizan las expectativas de la organización. Además la cultura transmite un sentido de empatía entre los trabajadores.

Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo y favorece directamente la comunicación entre los miembros de una organización.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado, parece ser cada vez más importante, especialmente a partir de la década de los noventa. A medida que se introducen los equipos de trabajo, se ha reducido la formalización y se han facultado a los empleados. El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos apunten en la misma dirección y que la comunicación que se maneje sea

---

<sup>36</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Prentice Hall. Año 1996. Pág.681

<sup>37</sup> Harold Koont, "Administración una Perspectiva Global", McGraw-Hill 11ª edición, pág. 353

efectiva y congruente con la filosofía, la misión y la visión empresarial.

### **3. ETICA**

Para que una organización alcance sus metas y objetivos es importante que los miembros que forman parte de ella cuenten con reglas morales, valores, derechos y obligaciones que forman parte en la toma de decisiones y que afectan a los demás.

Toda organización posee su definición de ética y de tal manera que se encarga de enriquecer el conocimiento y práctica de esta a sus miembros en donde se vera manifiesto en el clima organizacional que se presente, de igual manera cabe mencionar que la ética no solo encierra al personal de la organización sino que también a la relación entre empresa-empleados como es el de analizar el tipo de contrato laboral justo, la relación u obligaciones reciprocas entre gerentes y trabajadores, que derechos tienen los empleados, despidos ,prestaciones, motivación, reglas de trabajo, todo lo anterior pertenece al ámbito de la ética.

La organización está formada por un elemento muy importante el cual es el elemento humano, cada uno de ellos tienen sus propias reglas por medio de las cuales vive su vida personal.

Pero dentro de una organización existen normas, reglas y políticas a las cuales cada individuo debe someterse, por lo que cada organización tiene su propia filosofía, cultura y valores éticos.

A continuación se citan algunas definiciones.

### 3.1 Concepto

"Rama de la filosofía que estudia los fundamentos de lo que se considera bueno, debido o moralmente correcto. También puede definirse como el saber acerca de una adecuada gestión de la libertad." <sup>38</sup>

"Es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. O sea, es ciencia de una forma específica de conducta humana." <sup>39</sup>

"Ciencia que busca razones últimas y universales para adecuar la conducta humana al bien del universo" <sup>40</sup>

## 4. TRABAJO EN EQUIPO

En toda organización el trabajo en equipo no solo produce mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene en el perfeccionamiento de las funciones.

Es de vital importancia que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios.

La formación del equipo de trabajo inicia desde que el individuo ingresa por primera vez en la organización, en donde los resultados que se obtengan se toman y evalúan como producto del esfuerzo de todos sus miembros; dado que se comparte la responsabilidad al igual que los premios y reconocimientos, favorece el desarrollo de un plan de carrera así como también para la organización aumenta la calidad del trabajo de igual manera fortalece su espíritu colectivo. De tal manera que es importante un trabajo cooperativo que permita un mejor logro de los objetivos organizacionales.

---

<sup>38</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Ética](https://es.wikipedia.org/wiki/Ética)

<sup>39</sup> Adolfo Sánchez Vásquez "Ética" Editorial Grijalbo S.A. México 1969, pág. 22

<sup>40</sup> Manfredo Riffthofen Castro Guzmán "Ética y Administración" Editorial Imprenta Universitaria El Salvador 1994, pág. 53

#### **4.1 Concepto**

"Trabajo en Equipo" es una de las 5 disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje.

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

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

#### **Beneficios**

- Disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas colaboran.
- Se obtienen mejores resultados.
- Se desarrolla el respeto y la escucha.
- Permite organizarse de una mejor manera.
- Mejora la calidad del comercio interno y externo.

#### **H. VALORES**

Los seres humanos pasamos por un proceso de socialización, es decir una forma de insertarnos en la historia, demografía y el estilo de ser de nuestras culturas. Esa misma cultura se vale de recursos o instituciones para integrar adecuadamente o inadecuadamente a sus miembros en el proceso de socialización y es en éste que surgen y operan los valores, los cuales difieren según el medio y la cultura.

Los valores son los que orientan a una persona a trabajar por alcanzar lo que desea o anhelan de tal manera que estos se ven reflejados en la conducta que las personas poseen, también son los que nos orientan a creer en algo si es verdadero o malo.

### **1. Concepto**

"Son parámetros, propios de los miembros de una cultura precisa, que tienen un significado profundo, una gran importancia en el orden personal y social. Es por medio de estos parámetros que se rige y se norma el desarrollo personal y el convivio social entre los miembros de una cultura. Frente a ellos, las personas definen lo que piensan, sienten y como actúan."<sup>41</sup>

### **2. Clasificación de los Valores**

Existen diferentes tipos de valores que se manifiestan en las personas y que contribuyen al desarrollo de la personalidad del individuo definiendo la conducta ante los demás, cabe mencionar que los diferentes valores se manifiestan en cada persona dependiendo del ambiente en el que se encuentran y son los que conllevan a actuar o expresar lo que sienten y piensan.

A continuación se presentan la clasificación de los valores.

#### **2.1 Valores Fundamentales**

##### **La verdad**

Algunos autores definen el concepto de la verdad en los siguientes términos "la verdad como correspondencia del juicio con la realidad" es decir, consiste en "aprehender de la realidad como verdaderamente existente fuera de la conciencia"

---

<sup>41</sup> "Valores Cívicos en la Literatura". UCA Editores, 1968 Pág. 8-12

**La Valentía**

Se refiere a una forma de actuar que lleva a la acción para transformar la realidad, los fines que perseguimos, así como deseos y creencias.

**La justicia**

Es la voluntad de dar a cada quien lo suyo y su objetivo es el derecho, o lo debido a otro, es decir que su acto es dar a cada uno lo que es debido.

**El autodomínio**

Se refiere al autocontrol de emociones "el deseo de controlar las propias reacciones emocionales".

**2.2 Valores Societarios**

Los valores societarios son aquellos que son relativos a las asociaciones, especialmente a los obreros y estos son:

**Solidaridad**

Una condición social de cohesión interna de un grupo. Integridad de un grupo con respecto a los elementos unificadores que lo mantiene unido.

**Confraternidad**

Término que hace referencia a la hermandad de parentesco humanidad de amistad.

**La paz y el bien común**

Es la ausencia de guerra y las causas que llevan a la guerra y las confrontaciones violentas entre los hombres, es todo aquello que es bueno para las mayorías.

## CAPITULO II

### **"Evaluación del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla"**

#### **A. Objetivos de la Investigación**

Los objetivos de la investigación que han sido establecidos son:

##### **1. GENERAL**

- Realizar una evaluación del Clima Organizacional que permita identificar los factores que afectan la eficiencia administrativa de la Alcaldía.

##### **2. ESPECÍFICOS**

- Evaluar el ambiente laboral que existe dentro de la Alcaldía Municipal.
- Conocer si la Alcaldía Municipal cuenta con un Programa de capacitación para sus empleados que contribuya en el desarrollo de sus actividades.
- Identificar las áreas en las que el personal de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla necesita capacitación.

#### **B. Metodología de investigación**

La metodología que será utilizada para el desarrollo de la investigación es:

## **1. Método de investigación**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se hará uso del método científico con la utilización del método deductivo que permite ir de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, además se utilizarán fuentes primarias y secundarias para recopilar la información y todos los datos relacionados con la investigación.

### **1.1 El método científico**

Es el de aplicación general que sustenta formalmente toda investigación científica señala las fases fundamentales que deben observarse, siendo éstas selección del tema, elaboración de supuestos técnicos (hipótesis), experimentación, interpretación y al final la presentación de los resultados.

#### **1.1.1 Deductivo**

Consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos, como dicen algunos investigadores: ir de lo general a lo particular.

## **2. Fuentes de información**

Las fuentes de información que serán utilizadas serán las que se citan a continuación:

### **2.1 Fuentes de información primarias**

Dentro de las fuentes primarias a utilizar en el desarrollo de la investigación se pueden mencionar: cuestionarios, entrevista personal y la observación directa.

### **2.2 Fuentes de información secundaria**

Dentro de las fuentes secundarias a utilizar en el desarrollo de la investigación se pueden nombrar las siguientes:

Libros, revistas, memorias de labores, tesis, así como también sitios de Internet, folletos y otras publicaciones relacionadas a la investigación en estudio.

### **3. Técnicas e instrumentos para recolectar información**

Para llevar a cabo la investigación sobre la Evaluación de Clima Organizacional y Propuesta de Capacitación Integral en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla se utilizará:

#### **3.1 Encuesta**

En esta técnica se empleará como instrumento el cuestionario, el cual estará dirigido a los empleados y a los mandos medios de la Alcaldía.

#### **3.2 Entrevistas**

Se realizarán por medio de guía de preguntas a las personas que están en contacto directo con el recurso humano de la Alcaldía con el propósito de obtener la información necesaria relacionada con el tema de investigación.

#### **3.3 La observación directa**

El grupo de trabajo se hará presente en el campo de investigación, servirá para verificar el clima organizacional en que los empleados desempeñan sus actividades diarias.

#### **3.4 Prueba piloto**

La prueba piloto se realizará a un 2% de los empleados, lo cual representará un total de 16 encuestas. Estas se llevarán a cabo antes de efectuar el cuestionario definitivo, con el objeto de evaluar el grado de comprensión de las interrogantes formuladas, en lo referente a cambiar el estilo de redacción o diseñar nuevas preguntas no consideradas.

#### **4. Tipo de investigación**

El tipo de investigación a realizar es el correlacional, ya que a través de éste se pretende demostrar que una Evaluación de Clima Organizacional y Propuesta de Capacitación Integral puede mejorar el clima laboral existente en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, se busca medir el grado de relación que tiene las variables "Evaluación del Clima Organizacional y Propuesta de Capacitación Integral para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla" e "Incremento en la Eficiencia Administrativa"

#### **5. Determinación del Universo y Muestra**

##### **5.1 Universo**

El universo o población de la investigación está compuesta por 757 empleados distribuidos en las diferentes áreas y dependencias existentes de la Alcaldía las cuales se detallan a continuación:

CUADRO N° 1

UNIDADES	EMPLEADOS
CONCEJO	16
AUDITORIA INTERNA	2
SECRETARIA	6
ARCHIVO	5
SINDICATURA	6
TESORERIA	9
DESPACHO	7
COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	7
DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN	5
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	5
DEPARTAMENTO JURIDICO	3
GERENCIA GENERAL	4
SERVICIOS GENERALES Y MANTTO. INTERNO ADMN.	1
SERVICIOS GENERALES	3
MANTENIMIENTO INTERNO	14
DEPTO. DE PLANIFICACIÓN	3
RECURSOS HUMANOS	10
TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL	9
GERENCIA ADMINISTRATIVA TRIBUTARIA	2
CONTABILIDAD	9
CUENTAS CORRIENTES	8
PRESUPUESTO	4
FISCALIZADORES	3
RECUPERACIÓN DE MORA	3
REGISTRO TRIBUTARIO	10
OFICINA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE PLAZA MERLIOT	6
OFICINA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE PLAZA DUEÑAS	4
POLICIA MUNICIPAL	171
UNIDAD DE INSPECCIONES	10
UNIDAD DE CONTRAVENCIONES	10
GERENCIA DE INGENIERIA MUNICIPAL	3
ALUMBRADO PUBLICO	8
PROYECTOS Y SUPERVISION	5
RED VIAL Y DRENAJES	14
DESARROLLO URBANO Y CENTRO HISTORICO ADMINISTRACIÓN	5
SISTEMA INTEGRAL DE GASTION TERRITORIAL	4
GERENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	6
ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	9

EDUCACIÓN Y CULTURA	18
UNIDAD DE GENERO	5
SALUD COMUNITARIA	4
UNIDAD NIÑEZ Y JUVENTUD	1
RECREACIÓN Y DEPORTES ADMINISTRACIÓN	20
ORGANIZACIÓN SECTORIAL ADMINISTRACIÓN	1
MESAS SECTORIALES	1
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	14
GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE	3
CENTRO DE COSTOS ADMINISTRACIÓN	2
BODEGA	3
TALLER	9
SUPERVISIÓN	5
SANEAMIENTO AMBIENTAL	3
PLAN DIURNO	64
PLAN 24 HORAS	15
BARRIDO DE CALLES Y AVENIDAS	53
PLANTA DE TRANSBORDO	7
PARQUES Y ZONAS VERDES ADMINISTRACIÓN	1
ZONAS VERDES	15
VIVEROS Y JARDINERIA	18
PARQUES	7
PROMOCION AMBIENTAL ADMINISTRACIÓN	1
UNIDAD DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE DESASTRES	7
MERCADOS	28
RASTRO MUNICIPAL	5
CEMENTERIOS	15
UNIDAD AMBIENTAL	6
EMPRESAS MUNICIPALES ADMINISTRACIÓN	7
TOTAL	757

## 5.2 Muestra

Para determinar la muestra de la población objeto de estudio, se realizará a través de la formula que se detalla a continuación:

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

En donde:

**N** =Universo

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Desviación estándar (Significa el nivel de confianza de la información)

**P** = Probabilidad de éxito (Éxito de obtener una respuesta positiva al problema planteado)

**Q** = Probabilidad de fracaso (Que la respuesta obtenida sea negativa a la hipótesis)

**e** = Error (Nivel mínimo de error aceptable en la investigación)

Cálculo de la muestra:

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

DATOS:

$$n = \text{¿?} \quad Q = 0.60$$

$$N = 757 \quad P = 0.40$$

$$e = 0.10 \quad Z = 0.95 = 1.96$$

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.40 \times 0.60) \times 757}{0.10^2(757-1) + 1.96^2 \times (0.40 \times 0.60)} \quad n = \frac{697.94}{6.97}$$

$$n = 100 \text{ empleados}$$

### 5.3 Distribución de la muestra

Para la distribución de la muestra se toma en cuenta el número de empleados por área y dependencias y a través de una regla de tres se realiza el cálculo de la siguiente manera:

100 (empleados de Muestra)  $\longrightarrow$  757 (total de empleados de la Alcaldía)

X (N° de empleados a encuestar)  $\longrightarrow$  N° de empleados por unidad

CUADRO N° 2

UNIDADES	EMPLEADOS
CONCEJO	2
AUDITORIA INTERNA	0
SECRETARIA	1
ARCHIVO	1
SINDICATURA	1
TESORERIA	1
DESPACHO	1
COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS	1
DEPARTAMENTO DE COOPERACIÓN	1
UNIDAD DE ADQUICISIONES Y CONTRATACIONES	1
DEPARTAMENTO JURIDICO	0
GERENCIA GENERAL	1
SERVICIOS GENERALES Y MANTTO. INTERNO ADMON.	0
SERVICIOS GENERALES	1
MANTENIMIENTO INTERNO	2
DEPTO. DE PLANIFINICACIÓN	0
RECURSOS HUMANOS	1
TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL	1
GERENCIA ADMINISTRATIVA TRIBUTARIA	0
CONTABILIDAD	1
CUENTAS CORRIENTES	1
PRESUPUESTO	1
FISCALIZADORES	0
RECUPERACIÓN DE MORA	0
REGISTRO TRIBUTARIO	1
OFICINA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE PLAZA MERLIOT	1
OFICINA DE TENCIÓN AL CONTRIBUYENTE PLAZA DUEÑAS	1
POLICIA MUNICIPAL	23
UNIDAD DE INSPECCIONES	1
UNIDAD DE CONTRAVENCIONES	1
GERENCIA DE INGENIERIA MUNICIPAL	0
ALUMBRADO PUBLICO	1
PROYECTOS Y SUPERVISION	1
RED VIAL Y DRENAJES	2
DESARROLLO URBANO Y CENTRO HISTORICO ADMINISTRACIÓN	1
SISTEMA INTEGRAL DE GASTION TERRITORIAL	1
GERENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	1
ORGANIZACIÓN TERRITORIAL	1
EDUCACIÓN Y CULTURA	2

UNIDAD DE GENERO	1
SALUD COMUNITARIA	1
UNIDAD NIÑEZ Y JUVENTUD	0
RECREACIÓN Y DEPORTES ADMINISTRACIÓN	3
ORGANIZACIÓN SECTORIAL ADMINISTRACIÓN	0
MESAS SECTORIALES	0
REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	2
GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE	1
CENTRO DE COSTOS ADMINISTRACIÓN	0
BODEGA	0
TALLER	1
SUPERVISIÓN	1
SANEAMIENTO AMBIENTAL	0
PLAN DIURNO	8
PLAN 24 HORAS	2
BARRIDO DE CALLES Y AVENIDAS	7
PLANTA DE TRANSBORDO	1
PARQUES Y ZONAS VERDES ADMINISTRACIÓN	0
ZONAS VERDES	2
VIVEROS Y JARDINERIA	2
PARQUES	1
PROMOCION AMBIENTAL ADMINISTRACIÓN	0
UNIDAD DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE DESASTRES	1
MERCADOS	4
RASTRO MUNICIPAL	1
CEMENTERIOS	2
UNIDAD AMBIENTAL	1
EMPRESAS MUNICIPALES ADMINISTRACIÓN	1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## 6. Presentación y Análisis de Datos

Los datos obtenidos en la investigación de campo, fueron colocados en cuadros tabulares, cada uno representado por su frecuencia absoluta y porcentual, también se hace una gráfica con el objetivo de dar una mejor interpretación de los resultados, el comentario se hace después de cada gráfico.

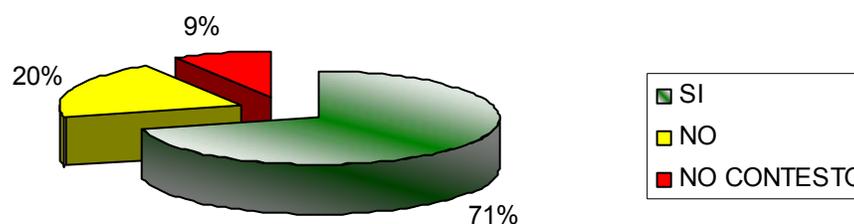
A continuación se presenta el análisis de cada una de las precuentas del cuestionario que se realizó al personal de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

### Estructura Organizativa

1-¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar en que medida los empleados tienen conocimiento de la Misión de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	71	71%
NO	20	20%
NO CONTESTÓ	9	9%
TOTAL	100	100%



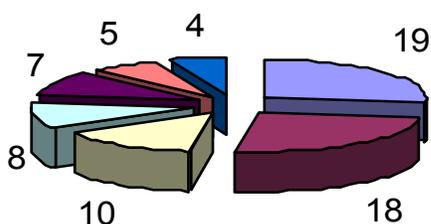
### Comentario:

El 71% de los empleados encuestados afirman tener conocimiento de la misión de la institución, un 20% manifestó no conocer la misma, mientras que un 9% se abstiene de dar una respuesta.

2-Si su respuesta es **Si** en cuanto a la misión, ¿podría citarla?

**Objetivo:** Conocer en que medida los empleados saben realmente cual es la Misión de la municipalidad.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local	19
No contestó	18
una atención eficiente y eficaz a la ciudadanía	10
Hacer de Santa tecla un municipio moderno en armonía con el medio ambiente	8
Garantizar el buen funcionamiento de los bienes de los habitantes	7
Brindar servicio de calidad	5
Ser un organismo moderno y capaz	4



<input type="checkbox"/>	Garantizar la generación de condiciones económicas, sociales y políticas que permitan incrementar el desarrollo local
<input type="checkbox"/>	No contestó
<input type="checkbox"/>	una atención eficiente y eficaz a la ciudadanía
<input type="checkbox"/>	Hacer de Santa tecla un municipio moderno en armonía con el medio ambiente
<input type="checkbox"/>	Garantizar el buen funcionamiento de los bienes de los

**Comentario:**

Del 100% de empleados que afirmaron conocer cual es la Misión de la Alcaldía se tiene que solo el 19 es capaz de citarla, un 18 no respondió a la pregunta, un 10 dijo que la misma es brindar una atención eficiente y eficaz, se tiene de igual manera que un 8 cree que es hacer de Santa Tecla un municipio moderno en armonía con el medio ambiente lo cual llama la atención dado que están citando la Visión de la Alcaldía, un 7 cree que es garantizar el buen funcionamiento de los bienes de los habitantes, un 5 cree que es brindar servicios de calidad, un 6% manifiesta que es ser un municipio moderno y capaz.

3-¿Conoce la Visión de la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar en que medida los empleados tienen conocimiento de la Visión de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	60	60%
NO	21	21%
NO CONTESTÓ	19	19%
TOTAL	100	100%



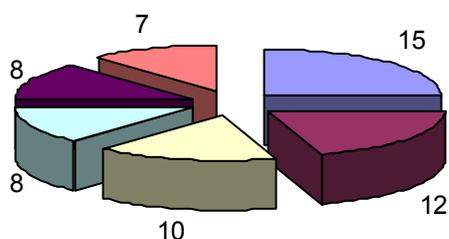
**Comentario:**

El 60% de los empleados encuestados afirman tener conocimiento de la Visión de la institución, un 21% manifestó no conocerla, mientras que un 19% se abstiene de responder.

4-Si su respuesta es **Si** en cuanto a la visión, ¿Podría citarla?

**Objetivo:** Conocer en que medida los empleados saben cual es la Visión de la municipalidad.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Ser modelo de gestión en materia de desarrollo local	15
Hacer de Santa Tecla un municipio moderno	12
No contestó	10
Mejorar la calidad de vida de los habitantes	8
Ser una institución de la cual el contribuyente se retire satisfecho	8
Garantizar la generación de condiciones económicas y políticas que permitan incrementar el desarrollo local	7



<span style="color: blue;">■</span>	Ser modelo de gestión en materia de desarrollo local
<span style="color: purple;">■</span>	Hacer de Santa Tecla un municipio moderno
<span style="color: yellow;">■</span>	No contestó
<span style="color: cyan;">■</span>	Mejorar la calidad de vida de los habitantes
<span style="color: darkpurple;">■</span>	Ser una institución de la cual el contribuyente se retire satisfecho
<span style="color: red;">■</span>	Garantizar la generación de condiciones económicas y políticas que

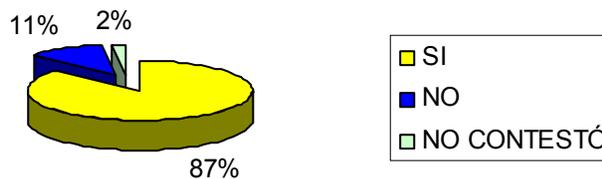
**Comentario:**

Del 100% de empleados que afirmaron conocer cual es la Visión de la Alcaldía se tiene que 15 manifiesta que la misma es ser un modelo de gestión en materia de desarrollo local el cual es muy cercano a la Misión de la institución, se tiene de igual manera que un 12 cree que es hacer se Santa Tecla un municipio moderno lo cual si esta contenido en la Visión pero aun le faltan elementos, 10 no respondieron lo cual es probable que se deba a que en realidad no conocen la Visión de la institución. Un 8 dijo que la misma es ser una institución de la cual el contribuyente se retire satisfecho, otro 8 cree que es mejorar la calidad de vida de los habitantes y finalmente un 7 menciona que es garantizar la generación de condiciones económicas y políticas que permitan incrementar el desarrollo local y esta es la Misión de la con lo cual es evidente que no hay en los empleados un clara distinción entre la Misión y Visión de la municipalidad.

5-¿Están definidas las funciones en su área de trabajo?

**Objetivo:** Establecer la medida en que los empleados de la municipalidad tiene definidas las funciones que se realizan en su área de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	87	87%
NO	11	11%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



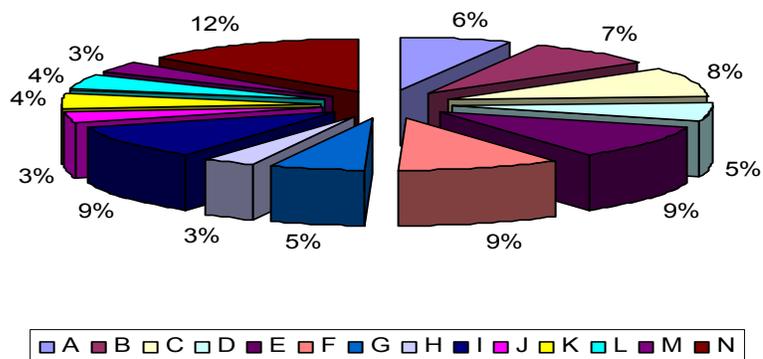
**Comentario:**

Se tiene que del total de empleados encuestados un 87% tiene bien definidas las funciones que se llevan a cabo en su área de trabajo, al contrario un 11% manifiesta que no están definidas de manera adecuada, mientras que un 2% no contesto.

6-Si su respuesta es si, mencione las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

**Objetivo:** Evaluar el grado de conocimiento que los empleados tienen sobre las actividades que realizan en su puesto de trabajo.

N°	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	
		RELATIVA	PORCENTUAL
A	Evaluación, seguimiento y monitoreo de planificación, proyectos, elaboración de informes	6	6%
B	Control de libros oficiales, atención al contribuyente, elaboración de acuerdos administrativos, recibos, constancias	7	7%
C	Llevar la contabilidad de la Alcaldía, control de activo fijo, realizar conciliaciones, legalizar documentos, actualizar inventarios	8	8%
D	Calificación de negocios en sistema, tasación de balances, cierre de establecimientos, crear cuentas activas de negocios	5	5%
E	Mantenimiento de las zonas verdes, recolección de desechos	9	9%
F	Coordinación de proyectos de informática de la institución, desarrollo de software, soporte técnico	9	9%
G	Control de donaciones externas e internas, elaboración de planes de pago y recibos control de gatos	5	5%
H	Brindar atención en salud, coordinar actividades de salud	3	3%
I	Elaboración de todo tipo de partidas, reposiciones, atención y asesoramiento al contribuyente	9	9%
J	Garantizar el buen funcionamiento y manejo de los diferentes rubros de la Alcaldía	3	3%
K	Realizar solvencias, abonos de recibos a sistema, llamar a contribuyentes morosos	4	4%
L	Diagnóstico y planificación de proyectos educacionales, seguimiento de trabajo de campo de personal involucrado en proyectos	4	4%
M	Reunión, Asesoría y Capacitaciones al Cuerpo de Agentes Metropolitanos.	3	3%
N	No Contestó	12	12%
	TOTAL	100	100%



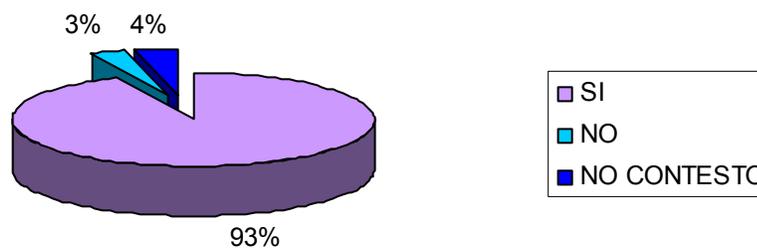
**Comentario:**

Se puede observar en el resultado obtenido que efectivamente la mayor parte de empleados de la Alcaldía tienen conocimiento de las funciones que se llevan a cabo en su área de trabajo ya que son capaces de mencionar actividades que realizan en sus puestos de trabajo, solo se tiene un 12% que no respondió a la pregunta lo cual puede deberse a que desconozcan dichas actividades.

7-¿Las funciones que desempeña están relacionadas con el departamento en el que labora?

**Objetivo:** Conocer si las funciones asignada a cada uno de los empleados están relacionados con el Depto. En que labora.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	93	93%
NO	3	3%
NO CONTESTÓ	4	4%
TOTAL	100	100%



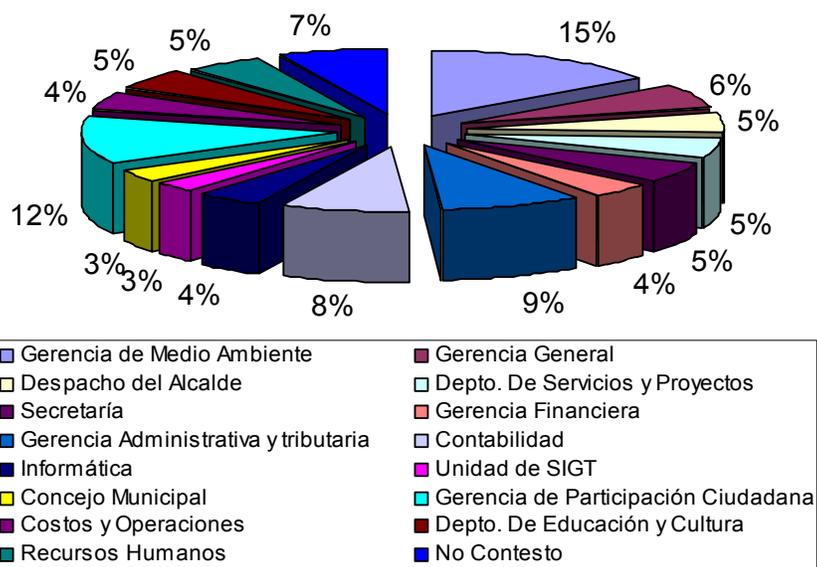
**Comentario:**

El 93% de los empleados manifiesta que las funciones asignada si están relacionadas al área en que laboran, un 4% se abstiene de dar respuesta, mientras que un 3% opina que no existe dicha relación. Por lo que se puede decir que existe una adecuada coordinación.

8-¿De que jefatura depende usted jerárquicamente en la institución?

**Objetivo:** Determinar la jefatura de la que dependen jerárquicamente los empleados de la municipalidad.

JEFATURA DE LA QUE DENPENDE	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Gerencia de Medio Ambiente	15	15%
Gerencia General	6	6%
Despacho del Alcalde	5	5%
Depto. De Servicios y Proyectos	5	5%
Secretaría	5	5%
Gerencia Financiera	4	4%
Gerencia Administrativa y tributaria	9	9%
Contabilidad	8	8%
Informática	4	4%
Unidad de SIGT	3	3%
Concejo Municipal	3	3%
Gerencia de Participación Ciudadana	12	12%
Costos y Operaciones	4	4%
Depto. De Educación y Cultura	5	5%
Recursos Humanos	5	5%
No Contesto	7	7%
TOTAL	100	100%



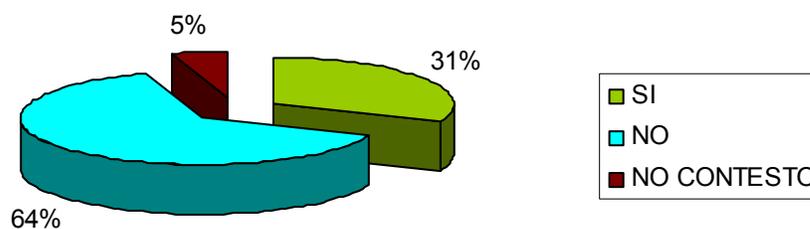
#### Comentario:

Del 100% de los empleados encuestados el 15% depende de la jefatura de la Gerencia del Medio Ambiente, el 12% de la Gerencia de la Participación Ciudadana, el 9% Gerencia Administrativa y Tributaria, el 8% de Contabilidad, el 6% depende de la Gerencia General, y un 5% de las respectivas jefaturas como son : Despacho del Alcalde, Dpto. de Servicios y Proyectos ,Secretaría, Dpto.de Educación y Cultura y R.R.H.H. y un 4% respectivamente de Gerencia Financiera, Informática, Costos y Operaciones y un 3% respectivamente a: Unidad de SIGT, Concejo Municipal.

9-¿Le han definido a usted sus funciones por medio de un manual, con el fin de facilitar su desempeño personal dentro del área de trabajo?

**Objetivo:** Conocer las herramientas de control que utiliza la institución para facilitar el desarrollo de las funciones a los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	31	31%
NO	64	64%
NO CONTESTÓ	5	5%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

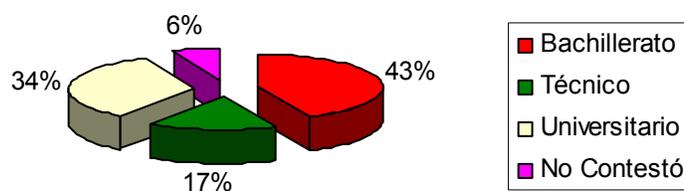
Del 100% de empleados a los que se encuestó se tiene que un 64% manifiesta que no se le han definido sus funciones a través de un manual o algo parecido, un 31% opina que sí le han descrito sus funciones por medio de una herramienta de este tipo y un 5% no respondió.

10-¿Cuál es el grado académico indispensable para ejercer la función del cargo que desempeña?

**Objetivo:** Conocer cual es el grado académico que la institución solicita para desempeñar funciones en el cargo.

#### Educación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Bachillerato	43	43%
Técnico	17	17%
Universitario	34	34%
No Contestó	6	6%
TOTAL	100	100%

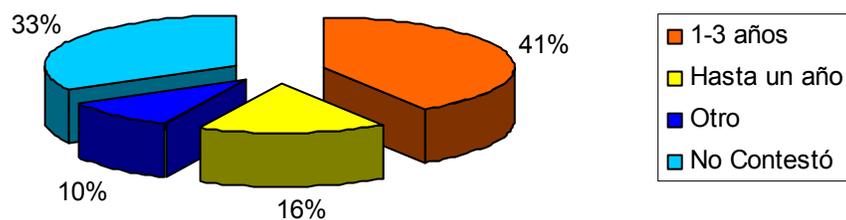


#### Comentario:

De la totalidad de empleados encuestados el 43% expresa que el grado académico indispensable para ejercer la función del cargo que desempeña es de estudios a nivel de Bachillerato, un 34% nivel universitario, un 17% un nivel Técnico, y un 6% se abstuvo de contestar.

### Experiencia Laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
1-3 años	41	41%
Hasta un año	16	16%
Otro	10	10%
No Contestó	33	33%
TOTAL	100	100%



#### Comentario:

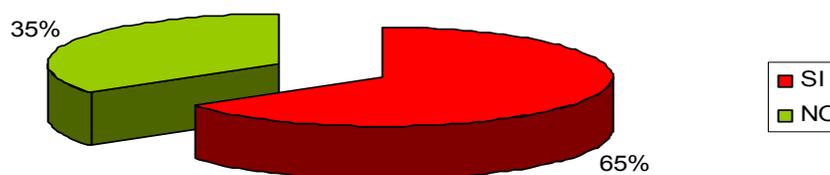
Se tiene que del 100% de empleados encuestados el 41% posee experiencia laboral entre 1-3 años, el 33% se abstuvo de responder, el 16% la posee de hasta un año y un 10% contesto otros.

## Capacitación

11-¿Ha recibido capacitación para el desempeño de su puesto?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la municipalidad han recibido capacitación para el desempeño de puesto.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	65	65%
NO	35	35%
TOTAL	100	100%



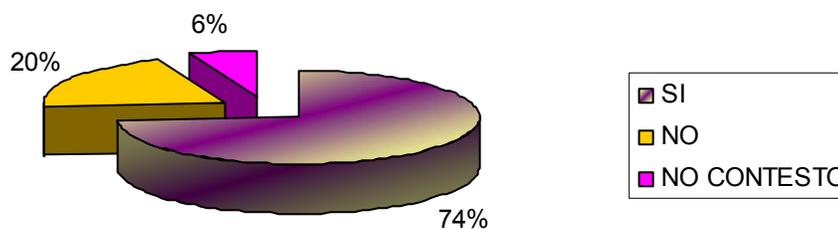
### Comentario:

Se tiene que un 65% del total de empleados encuestados manifestó que si ha recibido algún tipo de capacitación para el desempeño de su puesto, mientras que un 35% dijo que no ha recibido capacitación.

12-¿La institución ofrece programa de capacitación permanente a los empleados?

**Objetivo:** Establecer con que frecuencia se llevan acabo las capacitaciones a los empleados de la municipalidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	74	74%
NO	20	20%
NO CONTESTÓ	6	6%
TOTAL	100	100%



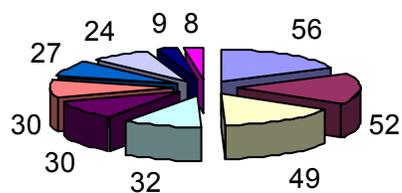
**Comentario:**

Se tiene que del 100% de personas que se encuestaron el 74% afirma que la institución ofrece capacitación permanente, el 20% respondió lo contrario, mientras que un 6% no respondió.

13-¿En qué temas ha sido capacitado usted?

**Objetivo:** Identificar los temas en los cuales los empleados han recibido capacitaciones.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Trabajo en Equipo	56
Relaciones Humanas	52
Computación	49
Contabilidad	32
Redacción y archivo	30
Otros	30
Valores Humanos y Éticos	27
Evaluación del Desempeño	24
Simplificación del trabajo	9
No Contestó	8



Trabajo en Equipo	Relaciones Humanas
Computación	Contabilidad
Redacción y archivo	Otros
Valores Humanos y Éticos	Evaluación del Desempeño
Simplificación del trabajo	No Contestó

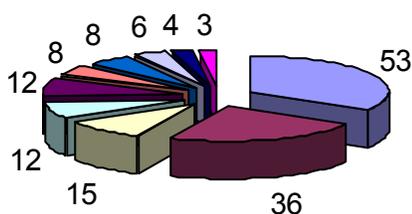
**Comentario:**

Del 100% de personas encuestadas se tiene que se ha capacitado a un 56 en el área de Trabajo en Equipo, un 52 en el área de Relaciones Humanas, un 49 en Computación, un 32 en Contabilidad, un 30 Redacción y Archivo, un 30 respondió que ha sido capacitado en otras áreas, un 27 en Valores Humanos y Éticos, un 24 en Evaluación del Desempeño, un 9 en Simplificación del Trabajo y un 8 no respondió.

14-De haber recibido capacitación ¿Qué metodología utilizó la institución?

**Objetivo:** Determinar el tipo de metodología que utiliza la institución para impartir las capacitaciones.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Conferencias o Charlas	53
Método de Aulas o Clases	36
Otros	15
Mesas Redondas	12
Instrucción Programada	12
Desempeño de Papeles	8
No contestó	8
Estudio de Casos	6
Rotación de trabajo	4
Becas	3



■ Conferencias o Charlas	■ Método de Aulas o Clases
■ Otros	■ Mesas Redondas
■ Instrucción Programada	■ Desempeño de Papeles
■ No contestó	■ Estudio de Casos
■ Rotación de trabajo	■ Becas

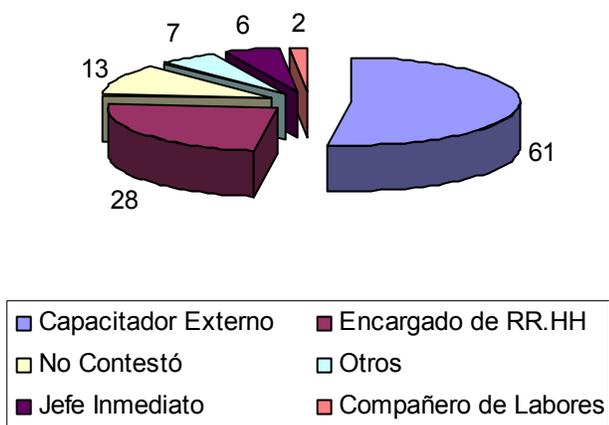
**Comentario:**

Se tiene que del 100% de personas que se encuestaron el 53 dio a conocer que ha recibido capacitación bajo la modalidad de Conferencias o Charlas, el 36 con el Método de Aulas o Clases, un 15 respondió otras modalidades, el 12 dio Mesas Redondas, un 12 Instrucción Programada, 8 con el Desempeño de papeles, un 4 con Rotación de Trabajo, un 3 con becas, y finalmente un 8 no respondió.

15-¿Quién es el responsable de impartir la capacitación?

**Objetivo:** Conocer que persona es la responsable de impartir las capacitaciones a los empleados.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Capacitador Externo	61
Encargado de RR.HH	28
No Contestó	13
Otros	7
Jefe Inmediato	6
Compañero de Labores	2



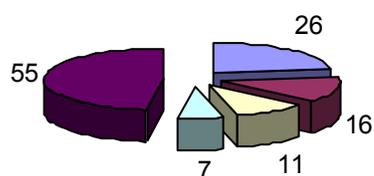
**Comentario:**

Del 100% de personas encuestadas un 61 manifestó que un capacitador externo, el 28 expreso que es el responsable de RR.HH quien da las capacitaciones, el 13 no respondió, un 7 otros, un 6 que el jefe inmediato, un 2 que un compañero de labores.

16-Si no ha recibido capacitación ¿Cuáles de las siguientes alternativas han limitado el desarrollo de la capacitación?

**Objetivo:** Establecer que factores han sido limitantes en el desarrollo de las capacitaciones.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
No existen planes o programas de capacitación	26
Limitación de Tiempo	16
No le toman en cuenta	11
Otros	7
No Contestó	55



<span style="color: blue;">■</span> No existen planes o programas de capacitación
<span style="color: red;">■</span> Limitación de Tiempo
<span style="color: yellow;">■</span> No le toman en cuenta
<span style="color: green;">■</span> Otros
<span style="color: purple;">■</span> No Contestó

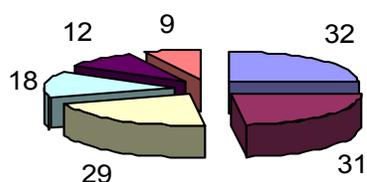
**Comentario:**

Se tiene que del 100% de las personas encuestadas 55 no respondieron, un 26 considera que no hay programas de capacitación, el 16 de los mismos consideran que el tiempo es una limitante, un 11 que no es tomado en cuenta, un 7 que son otros los motivos y es importante señalar que una cantidad considerable de personas manifiesta que no hay programas de capacitación a seguir en base a los cuales se les brinde la misma.

17-¿Qué medios utiliza la institución para determinar las necesidades de capacitación?

**Objetivo:** Conocer cuales son los medios que utiliza la institución para determinar las necesidades de capacitación.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Análisis y descripción de puestos	32
A solicitud de empleados	31
Estudio de necesidades	29
No Contestó	18
Ninguno	12
Observación directa	9



■ Análisis y descripción de puestos
■ A solicitud de empleados
■ Estudio de necesidades
■ No Contestó
■ Ninguno
■ Observación directa

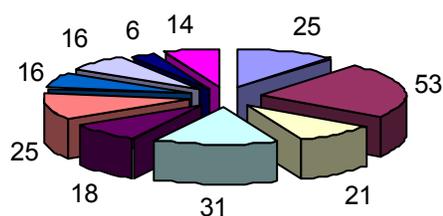
**Comentario:**

Un 32 de los encuestados manifiesta que se hace a través de Análisis y Descripción de Puestos, 31 dijo que a solicitud de empleados, un 29 dijo que con estudio de necesidades, el 12 no mencionó ninguna y el 18 no contesto.

18-¿En qué áreas relacionadas a su trabajo le gustaría recibir capacitación?

**Objetivo:** Conocer aquellas áreas en que los empleados están más interesados en recibir una capacitación.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Relaciones Humanas	25
Computación	53
Simplificación del trabajo	21
Contabilidad	31
Evaluación del Desempeño	18
Valores Humanos y Éticos	25
Trabajo en Equipo	16
Redacción y archivo	16
Otros	6
No Contestó	14



■ Relaciones Humanas	■ Computación
■ Simplificación del trabajo	■ Contabilidad
■ Evaluación del Desempeño	■ Valores Humanos y Éticos
■ Trabajo en Equipo	■ Redacción y archivo
■ Otros	■ No Contestó

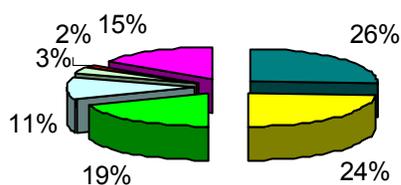
**Comentario:**

Del 100% de encuestados un 53 manifestó que le gustaría capacitarse en Computación, un 31 en Contabilidad, el 25 en Relaciones Humanas, un 25 en Valores Humanos y Éticos un 21 en Simplificación del trabajo, un 18 en Evaluación del desempeño, un 16 en Trabajo en equipo, un 16 en Redacción y Archivo, un 14 no respondió y un 6 dijo que Otras áreas.

19-Mencione que beneficios obtendría usted al recibir capacitación.

**Objetivo:** Identificar los beneficios que los empleados creen que obtendrán al recibir un capacitación.

BENEFICIOS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Mejores principios y conocimientos técnicos	26	26%
Mayor desempeño y trabajo en equipo	24	24%
Desarrollar con más eficiencia el trabajo	19	19%
Mejorar el servicio al contribuyente	11	11%
Oportunidad de ascenso	3	3%
Mejor calidad en el trabajo	2	2%
No contestó	15	15%
TOTAL	100%	100%



■ Mejores principios y conocimientos técnicos
■ Mayor desempeño y trabajo en equipo
■ Desarrollar con más eficiencia el trabajo
■ Mejorar el servicio al contribuyente
■ Oportunidad de ascenso
■ Mejor calidad en el trabajo

**Comentario:**

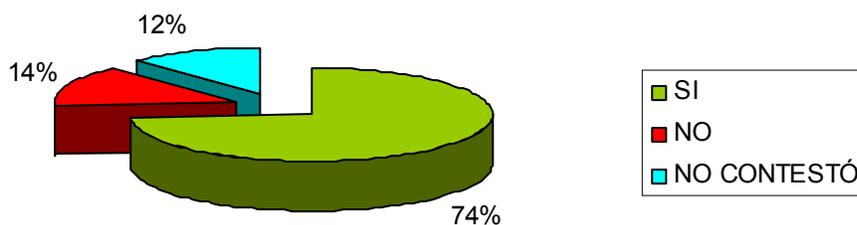
Del total de personas encuestadas un 26 considera que tendrán mejores principios y conocimientos técnicos, un 24 considera que se tendrá un mayor desempeño y trabajo en equipo, un 19 dijo que desarrollar con más eficiencia el trabajo, un 11 dijo que mejorar el servicios al contribuyente, un 3 por que es una oportunidad de ascenso, un 2 respondió que para mejorar la calidad de vida en el trabajo y finalmente un 15 no respondió.

### Motivación

20-¿Existen en la Institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

**Objetivo:** Identificar las prestaciones adicionales que tienen los empleados de la Alcaldía

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	74	74%
NO	14	14%
NO CONTESTÓ	12	12%
TOTAL	100	100%



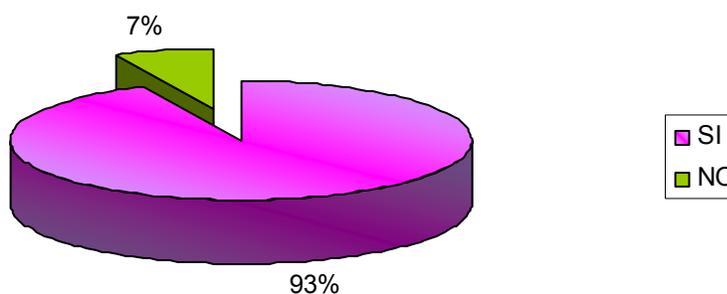
### Comentario:

Del 100% de personal encuestado el 74% respondió que si se le brinda prestaciones adicionales a las de ley y el 14% respondió que no las recibe, mientras que el 12% restante no respondió.

21-¿Está usted satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar el grado de satisfacción que tienen los empleados con las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	93	93%
NO	7	7%
TOTAL	100	100%



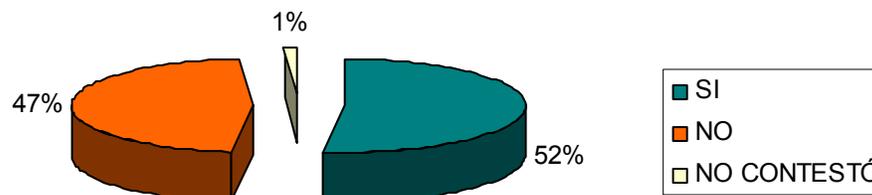
**Comentario:**

Del 100% de personal que se encuestó el 93% manifestó que si esta satisfecho con las actividades que desarrolla en el puesto de trabajo, mientras que un 7% respondió lo contrario.

22-¿La institución da la oportunidad de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado tenga?

**Objetivo:** Conocer si se dan oportunidades de ascenso para los empleados en la municipalidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	52	52%
NO	47	47%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	100	100%



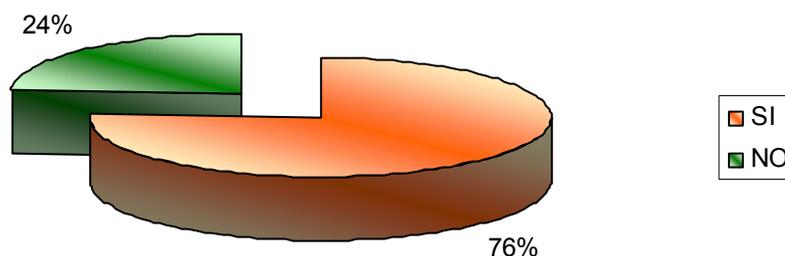
**Comentario:**

Del 100% de personal que se encuestó el 52% opina que en la municipalidad si se les dan oportunidades de capacitación, mientras que el 47% opina lo contrario, que no se les dan tales oportunidades y un 1% no respondieron.

23-¿El equipo proporcionado por la institución es el adecuado para la realización de las tareas?

**Objetivo:** Establecer si el equipo proporcionado a los empleados de la municipalidad para el desempeño de sus labores es el adecuado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	76	76%
NO	24	24%
TOTAL	100	100%



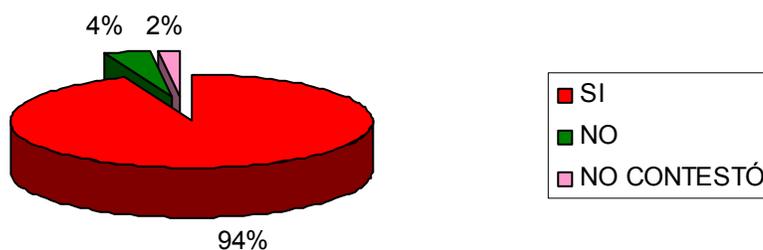
**Comentario:**

Del 100% de personal que se encuestó el 76% respondió que si se le proporciona el equipo adecuado y el 24% respondió que no. Lo cual indica que la municipalidad hace un esfuerzo por dar a sus empleados el equipo adecuado para desarrollar sus labores.

24-¿Hay estabilidad laboral en la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si existe estabilidad económica dentro de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	94	94%
NO	4	4%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



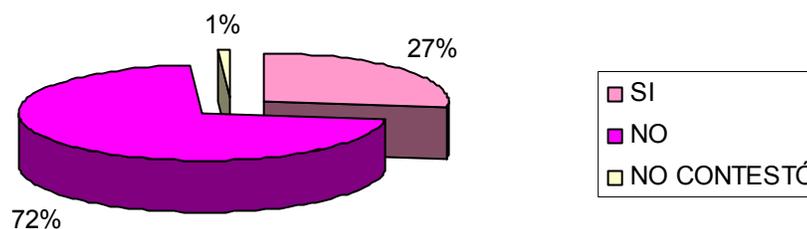
**Comentario:**

Del personal encuestado el 94% manifestó que hay estabilidad laboral dentro de la Alcaldía, el 4% señalo que no existe estabilidad y un 2% no contesto a esta pregunta.

25-¿Mí mayor motivación para trabajar es el salario?

**Objetivo:** Conocer si el salario es la mayor motivación para los empleados de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	27	27%
NO	72	72%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	100	100%



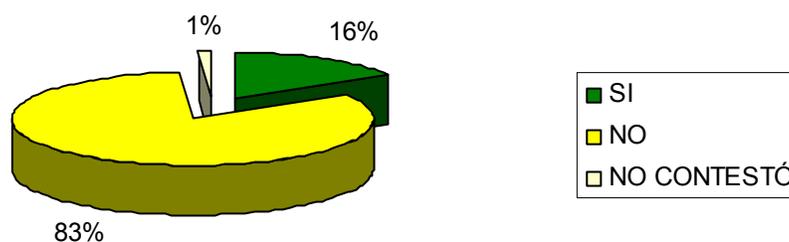
**Comentario:**

Un porcentaje del 72% del personal señaló que no es el salario su mayor motivación sino el contribuir al desarrollo de la comunidad, un 27% manifestó que el salario es su mayor motivación en el trabajo.

26-¿Si pudiera cambiarme a otra empresa con igual sueldo y condiciones lo haría?

**Objetivo:** Identificar si el empleado cambiaría de lugar de trabajo con iguales condiciones de sueldo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	16	16%
NO	83	83%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	100	100%



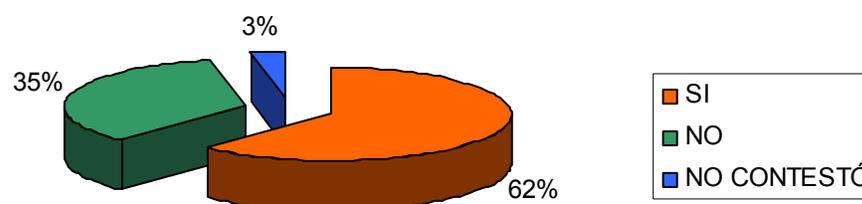
**Comentario:**

Un 83% de los empleados manifestaron que no cambiarían de empresa aunque las condiciones de pago fueran las mismas, un 16% que se cambiaría a otra empresa y el 1% de los empleados no respondió la interrogante.

27-¿La Municipalidad se interesa por mantener motivados a sus empleados?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía se preocupa por mantener motivados a los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	62	62%
NO	35	35%
NO CONTESTÓ	3	3%
TOTAL	100	100%



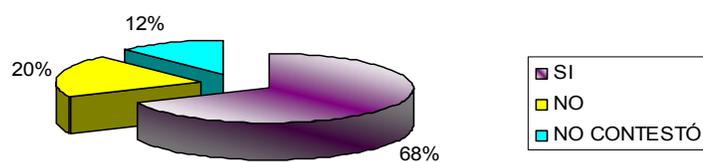
**Comentario:**

El 62% de los empleados manifiesta que la Alcaldía se preocupa por mantenerlos motivados, un 35% manifiesta que no se les motiva y el 3% restante no contestó.

28- ¿Su jefe reconoce sus logros o el buen desempeño en el trabajo?

**Objetivo:** Evaluar la opinión de los empleados en cuanto a el reconocimiento que reciben por parte de sus jefes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	68	68%
NO	20	20%
NO CONTESTÓ	12	12%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

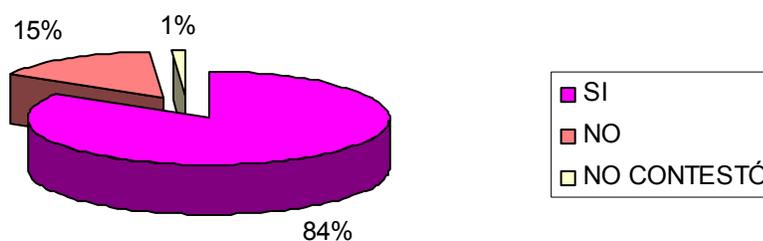
El 68% del total de empleados opinaron que los jefes si reconocen el buen desempeño que ellos tienen, el 20% manifestaron no recibir ningún reconocimiento y el 12% restante no contestó.

## Trabajo en Equipo

29- ¿Existe confianza y respeto entre sus compañero(a) s de trabajo?

**Objetivo:** Evaluar si existe confianza y respeto entre el compañero(a) s de trabajo de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	84	84%
NO	15	15%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	100	100%



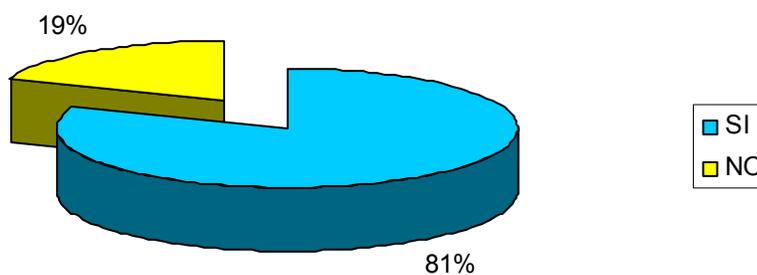
### Comentario:

Un 84% de los empleados dicen tener confianza y respeto entre ellos, el 15% manifiesta que no hay confianza y respeto entre los compañeros y un 1% no contestó.

30- ¿La institución promueve el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía Municipal de Santa Tecla promueve el trabajo en equipo entre sus empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	81	81%
NO	19	19%
TOTAL	100	100%



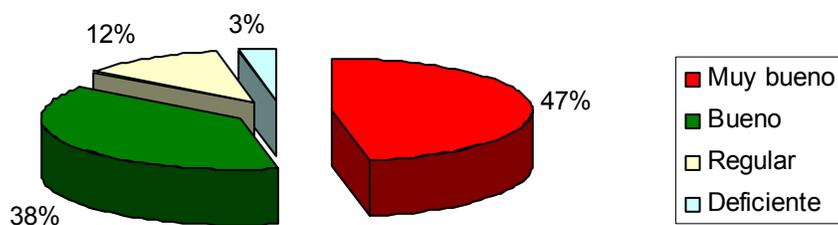
**Comentario:**

El 81% de los empleados considera que la Alcaldía promueve el trabajo en equipo, un 19% manifiesta que dentro de la Alcaldía no se promueve dicho factor.

31- ¿Cómo califica la relación laboral entre jefes inmediatos y su grupo de trabajo?

**Objetivo:** Evaluar la relación que existe entre jefes y empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Muy bueno	47	47%
Bueno	38	38%
Regular	12	12%
Deficiente	3	3%
TOTAL	100	100%



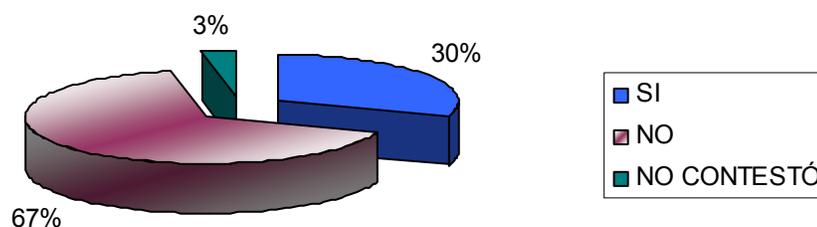
**Comentario:**

Los datos reflejan que un 47% califica de muy buena la relación existente entre jefes y subalternos, un 38% la califica de bueno, un 12% de Regular y el 3% la califica deficiente.

32-¿Existe trato preferencial por parte de su jefe hacia algunos miembros del grupo?

**Objetivo:** Conocer si los jefes brindan un trato preferencial para algunos miembros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	30	30%
NO	67	67%
NO CONTESTÓ	3	3%
TOTAL	100	100%



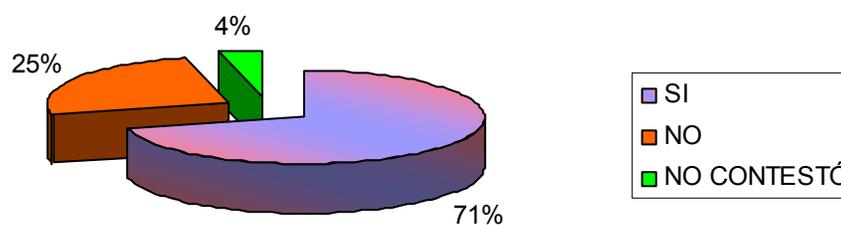
**Comentario:**

El 67% de los empleados manifiestan que no hay trato preferencial de parte de los jefes hacia algunos empleados, sin embargo un 30% considera que si existe trato preferencial por parte de algunos jefes.

33-¿Cuándo ha faltado al trabajo los compañero(a) s se han preocupado por saber de su ausencia?

**Objetivo:** Saber si existe unidad entre los empleados que laboran en la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	71	71%
NO	25	25
NO CONTESTÓ	4	4%
TOTAL	100	100%



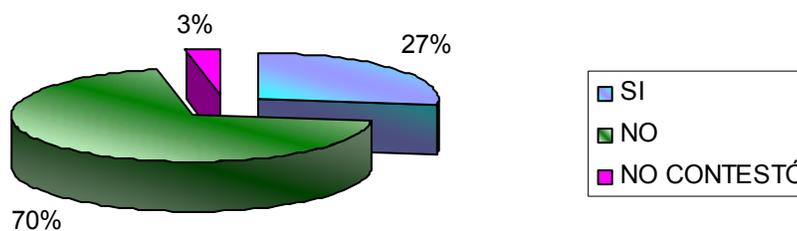
**Comentario:**

Un 71% de los empleados manifiestan que sus compañeros se preocupan por su ausencia, sin embargo un 25% manifiesta lo contrario.

34-¿Prefiere realizar todas sus actividades de forma individual?

**Objetivo:** Conocer si el empleado prefiere realizar las actividades individual que en equipo de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	27	27%
NO	70	70%
NO CONTESTÓ	3	3%
TOTAL	100	100%



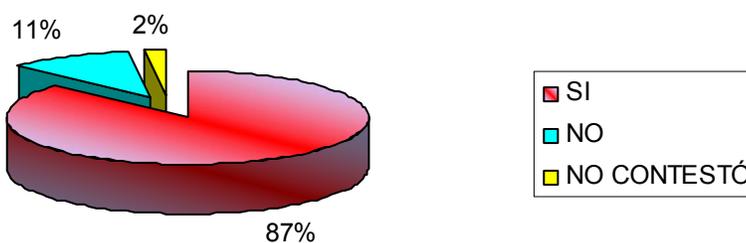
**Comentario:**

Los resultados reflejan que el 70% de los empleados no le gusta realizar sus actividades de forma individual, sin embargo un 27% manifiesta que prefiere trabajar sin ayuda de sus compañeros de trabajo.

35-¿Todos están comprometidos por cumplir los objetivos del área?

**Objetivo:** Determinar si dentro de la Alcaldía existe un compromiso mutuo por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de cada área.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	87	87%
NO	11	11%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



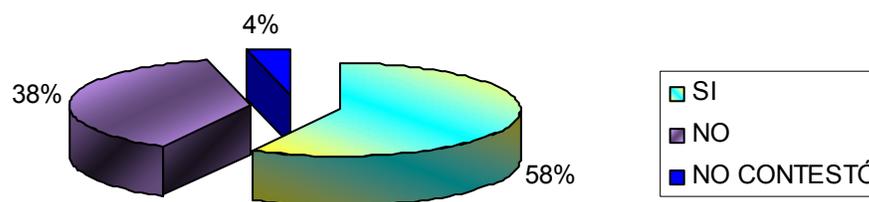
**Comentario:**

Del total de empleados encuestados el 87% dicen estar comprometidos con el logro de los objetivos, un 13% dice que no hay unidad par poder cumplir dichos objetivos.

36-¿Los jefes se acercan periódicamente para conocer los problemas de los empleados?

**Objetivo:** Saber si existe interés por parte de los jefes en conocer y ayudar a solventar los problemas de los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	58	58%
NO	38	38%
NO CONTESTÓ	4	4%
TOTAL	100	100%



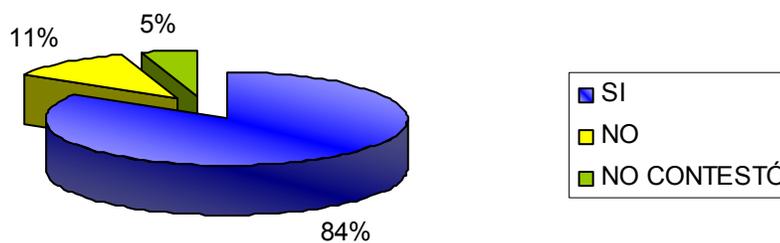
**Comentario:**

El 58% manifiesta que los jefes se acercan periódicamente para conocer de sus problemas, sin embargo un 38% expresa que los jefes no se preocupan en conocer sus problemas.

37-¿Cuándo hay participación de jefes y subalternos en la realización de actividades los resultados son satisfactorios?

**Objetivo:** Evaluar la opinión de los empleados en cuanto a los resultados obtenidos con la participación de los jefes en las actividades.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	84	84%
NO	11	11%
NO CONTESTÓ	5	5%
TOTAL	100	100%



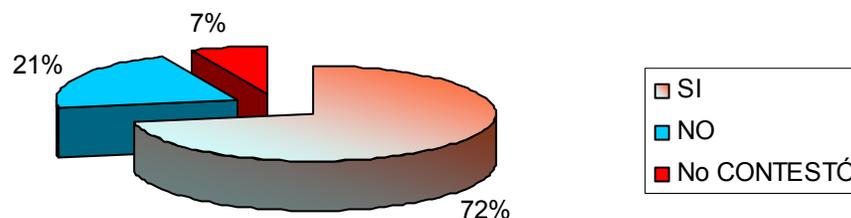
**Comentario:**

Un 84% de los empleados manifiesta que los resultados son mejores cuando existe participación por parte de los jefes, un 11% considera lo contrario.

38-¿Su jefe no se limita solo a dar órdenes sino que además participa en el trabajo?

**Objetivo:** Determinar si existe trabajo en equipo para poder realizar las actividades.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	72	72%
NO	21	21%
No CONTESTÓ	7	7%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

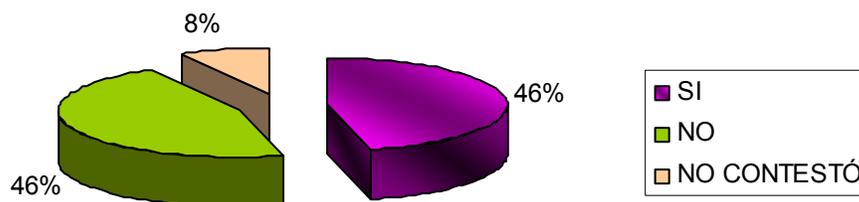
Un 72% de los encuestados manifiesta que su jefe no solo se limite a dar órdenes si no que participa en las labores, mientras que un 21% respondió lo contrario y un 7% no respondió.

### Comunicación

39¿La comunicación dentro de la Alcaldía es clara y concreta?

**Objetivo:** Evaluar la comunicación que se da dentro de la Alcaldía

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	46	46%
NO	46	46%
NO CONTESTÓ	8	8%
TOTAL	100	100%



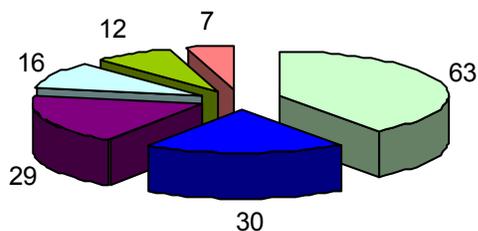
### Comentario:

La opinión en cuanto a la comunicación que hay en la Alcaldía se encuentra dividida ya que un 46% asegura que la comunicación es clara y concreta mientras que otro 46% dice lo contrario.

40-¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

**Objetivo:** Conocer cuales son los medios más comunes que la Alcaldía utiliza para dar a conocer la información.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Reuniones Informativas	63
Boletines	30
Circulares	29
Correo Electrónico	16
Otros	12
No Contestó	7



Reuniones Informativas	Boletines
Circulares	Correo Electrónico
Otros	No Contestó

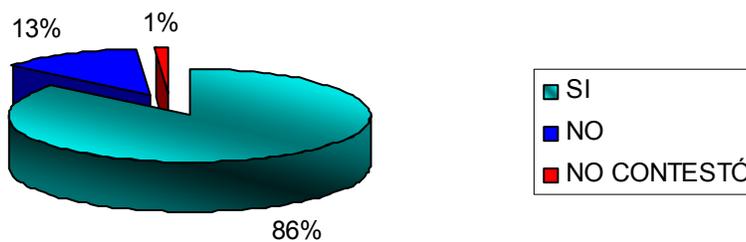
**Comentario:**

Según los datos obtenidos el medio más utilizado por la Alcaldía para dar a conocer cualquier información son las reuniones con un 63, seguido por los boletines con un 30, las circulares con un 29, el correo electrónico con un 16.

41-¿Existe una buena comunicación entre los compañero(a) s de trabajo?

**Objetivo:** Evaluar la comunicación que hay entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	86	86%
NO	13	13%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	100	100%



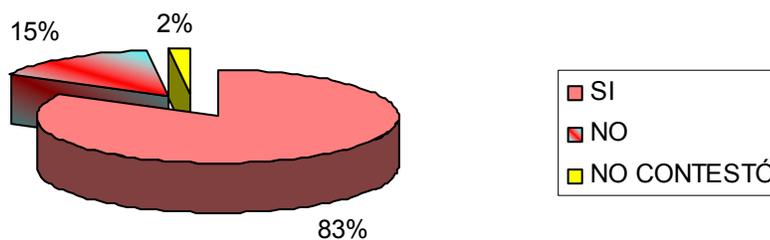
**Comentario:**

El 86% de los empleados dice tener una buena comunicación con sus compañeros de labores y solo el 13% dice que no hay una buena comunicación entre compañeros.

42-¿La comunicación con su jefe es clara y flexible?

**Objetivo:** Conocer si la comunicación entre jefes y empleados es efectiva.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	83	83%
NO	15	15%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



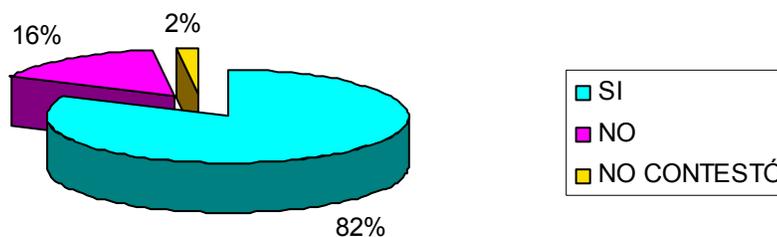
**Comentario:**

La mayoría de los encuestados (83%) afirma que la comunicación con su jefe es clara y flexible, un 15% dice tener problemas en la comunicación con el jefe.

43-¿La Alcaldía transmite información relevante como logros, modificaciones y otra información oportunamente?

**Objetivo:** Determinar si la información se transmite de forma oportuna para poder tomar decisiones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	82	82%
NO	16	16%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



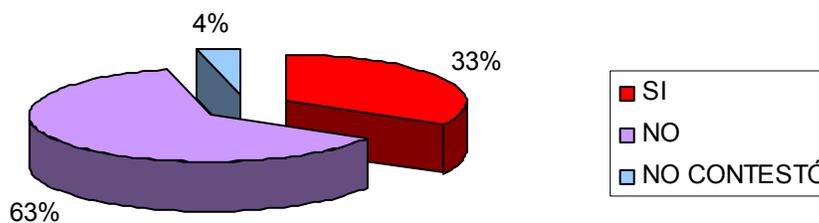
**Comentario:**

Un 82% asegura que la información se transmite oportunamente como para poder tomar decisiones, otro 16% dice que la información no es oportuna.

44-¿Existe dificultad para transmitir la información a los diferentes niveles jerárquicos?

**Objetivo:** Conocer de la existencia de dificultades que puedan haber para transmitir la información.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	33	33
NO	63	63%
NO CONTESTÓ	4	4%
TOTAL	100	100%



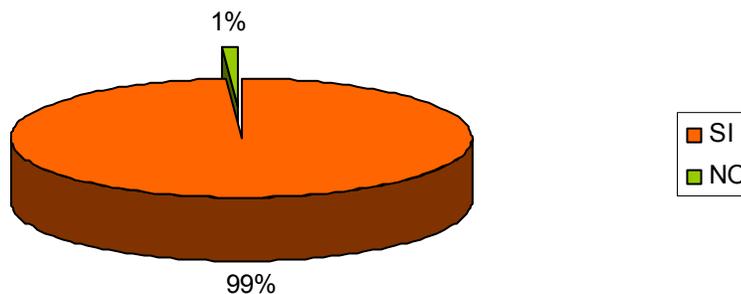
**Comentario:**

El 63% manifiesta que no hay dificultad para transmitir la información, otro 33% que asegura que si hay dificultad y un 4% no respondió a la pregunta.

45-¿Considera que la comunicación es clave para alcanzar los objetivos de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía en cuanto al factor de la comunicación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	99	99%
NO	1	1%
TOTAL	100	100



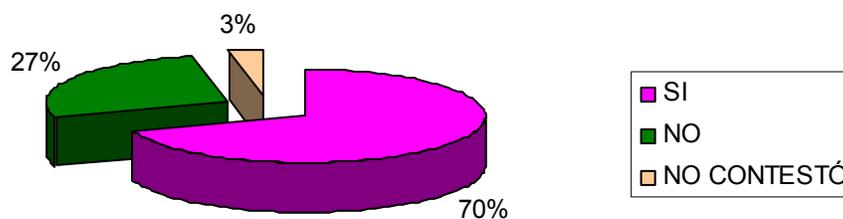
**Comentario:**

El 99% de los empleados asegura que la comunicación es un factor clave para alcanzar los objetivos planteados y sólo un 1% opina lo contrario.

46-¿Transmite la información clara, oportuna, con exactitud y sencillez?

**Objetivo:** Determinar si los empleados contribuyen a que la información sea la idónea para alcanzar los objetivos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	70	70%
NO	27	27%
NO CONTESTÓ	3	3%
TOTAL	100	100%



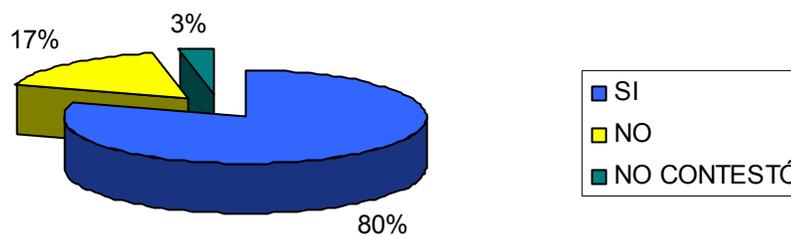
**Comentario:**

Un 70% manifiesta que transmite la información de forma clara, oportuna, con exactitud y sencillez, otro 27% dice que no transmite la información de tal manera y el 3% no respondió a la pregunta.

47-¿La comunicación es una fortaleza en su área de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si la comunicación es una fortaleza en su área de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	80	80%
NO	17	17%
NO CONTESTÓ	3	3%
TOTAL	100	100%



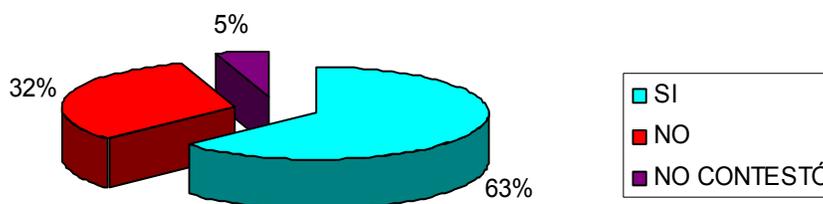
**Comentario:**

El 80% del personal encuestado considera que la comunicación es una fortaleza en su área de trabajo, mientras que el 17% no la considera como una fortaleza y el 3% no contestó.

48-¿Siente la confianza de expresar sus ideas y sugerencias?

**Objetivo:** Conocer si siente confianza de expresar sus ideas y sugerencias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	63	63%
NO	32	32%
NO CONTESTÓ	5	5%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

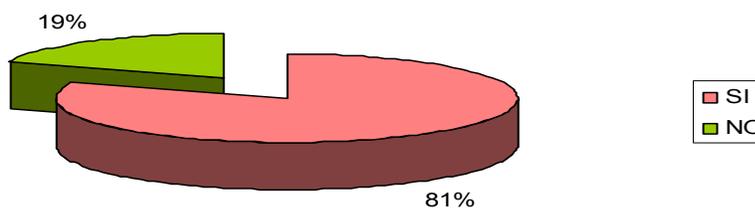
El 63% del personal encuestado manifiesta que sí, siente confianza de expresar sus ideas y sugerencias, mientras que el 32% contestó que no siente confianza y el 5% no contestó.

### Liderazgo

49-¿Su jefe participa en resolver las inquietudes de los empleados?

**Objetivo:** Conocer si su jefe participa en resolver las inquietudes de los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	81	81%
NO	19	19%
TOTAL	100	100%



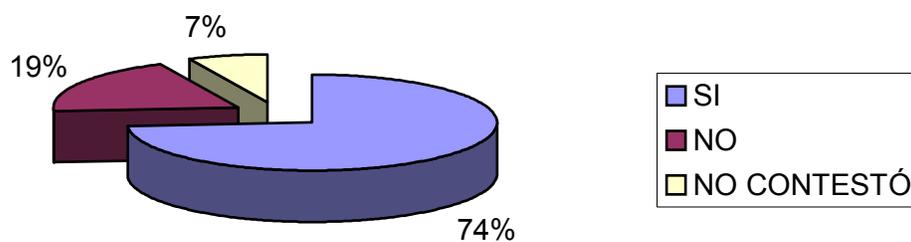
### Comentario:

El 80% del personal encuestado manifiesta que su jefe participa en resolver las inquietudes de sus empleados. El 19% contestó que su jefe no participa en resolver las inquietudes de los empleados.

50-¿Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

**Objetivo:** Considera que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	74	74%
NO	19	19%
NO CONTESTÓ	7	7%
TOTAL	100	100%



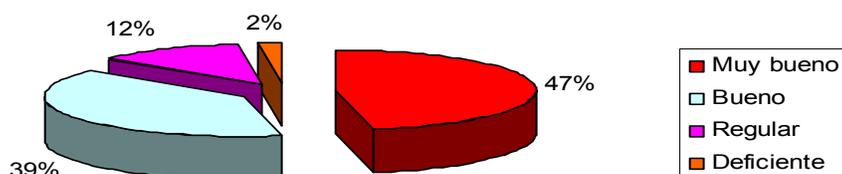
**Comentario:**

El 74% del personal encuestado considera que su jefe valora sus habilidades y destrezas en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 19% manifiesta que su jefe no valora las destrezas y sus habilidades.

51-¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

**Objetivo:** Conocer cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Muy bueno	47	47%
Bueno	39	39%
Regular	12	12%
Deficiente	2	2%
TOTAL	100	100%



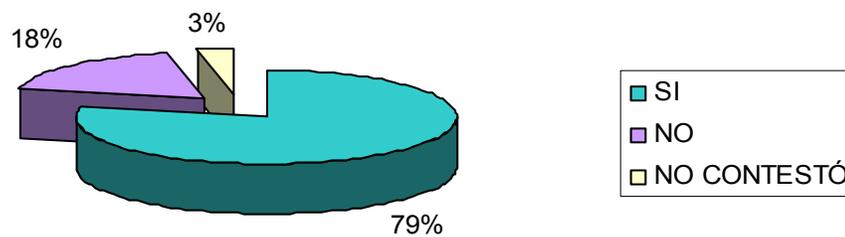
**Comentario:**

El 47% del personal encuestado califica de muy bueno el respeto y confianza entre jefes y empleados, mientras que el 39% lo califica como bueno ,seguido del 12% que lo califica como regular y el 2% como deficiente.

52-¿Considera usted que su jefe inmediato posee un grado académico adecuado al puesto que desempeña?

**Objetivo:** Identificar si Considera que su jefe inmediato posee un grado académico adecuado al puesto que desempeña.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	79	79%
NO	18	18%
NO CONTESTÓ	3	3%
TOTAL	100	100%



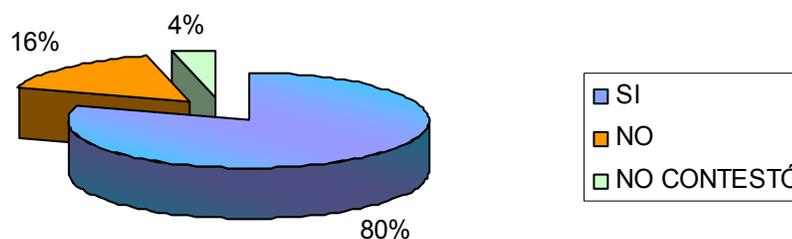
**Comentario:**

El 79% del personal encuestado manifiesta que su jefe inmediato posee un grado académico adecuado al puesto que desempeña; mientras que 18% no lo considera y el 3% no contesto.

53-¿Su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

**Objetivo:** Determinar si su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	80	80%
NO	16	16%
NO CONTESTÓ	4	4%
TOTAL	100	100%



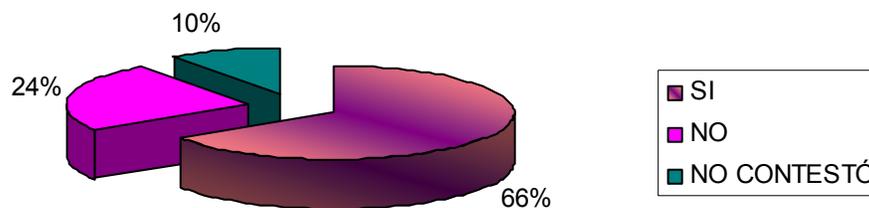
**Comentario:**

El 80% considera que su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados, mientras que el 16% expresa que su jefe no posee las habilidades de influir en los empleados un 4% no respondió.

54-¿Son valoradas las sugerencias que usted aporta a su área de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si son valoradas las sugerencias que usted aporta a su área de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	66	66%
NO	24	24%
NO CONTESTÓ	10	10%
TOTAL	100	100%



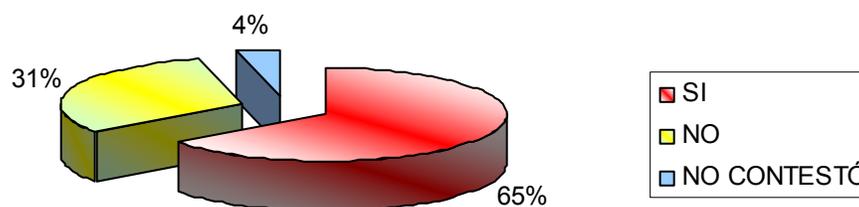
**Comentario:**

El 66% contestó que sí son valoradas las sugerencias que aporta en su área de trabajo, por el contrario el 24% manifestó que no son valoradas las sugerencias que aportan y el 10% no contestó.

55-¿Se brinda capacitación y apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación?

**Objetivo:** Conocer si se brinda capacitación y apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	65	65%
NO	31	31%
NO CONTESTÓ	4	4%
TOTAL	100	100%



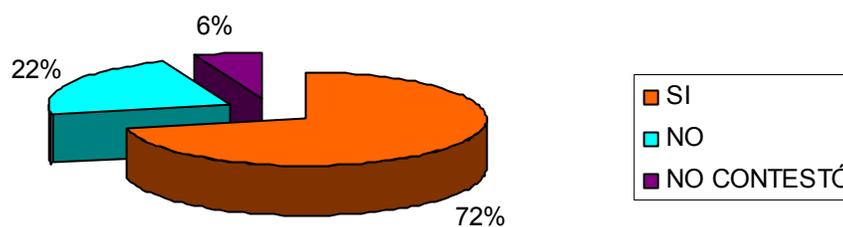
**Comentario:**

El 65% del personal encuestado respondió que sí se les brinda capacitación y apoyo a los subalternos para que estos se involucren en el proceso de participación mientras que el 31% manifestó que no se les brinda capacitación.

56-¿La actitud y responsabilidad de su jefe es ejemplar?

**Objetivo:** Identificar si la actitud y responsabilidad de su jefe es ejemplar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	72	72%
NO	22	22%
NO CONTESTÓ	6	6%
TOTAL	100	100%



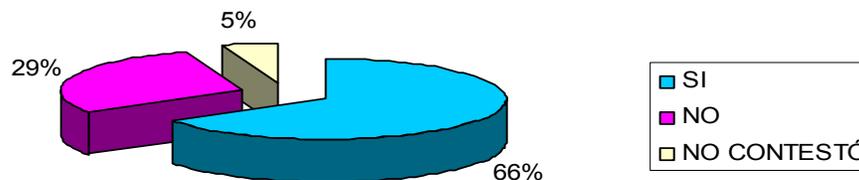
**Comentario:**

El 72% del personal encuestado respondió que la actitud y responsabilidad de su jefe es ejemplar por otra parte el 22% contestó que no era ejemplar.

57 ¿Cree que el trabajo realizado por su jefe esta enfocado en ser un líder de equipo?

**Objetivo:** Identificar si el trabajo realizado por su jefe esta enfocado en ser un líder de equipo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	66	66%
NO	29	29%
NO CONTESTÓ	5	5%
TOTAL	100	100%



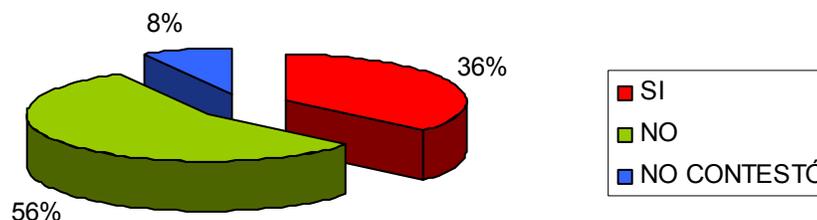
**Comentario:**

El 66% esta de acuerdo que el trabajo que realiza su jefe esta enfocado en ser un líder de equipo; mientras que el 29% no lo cree y el 5% no contestó.

58-¿Percibe que sólo se interesan por la calidad con que realiza su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si solo se interesan por la calidad con que realiza su trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	36	36%
NO	56	56%
NO CONTESTÓ	8	8%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

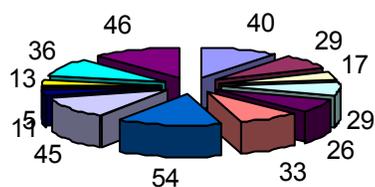
El 56% no percibe que sólo se interesan por la calidad con que realiza su trabajo el 36% si considera que solo se preocupan por la calidad del trabajo que realiza.

### Valores y Actitudes

59-¿Qué valores debería poseer todo trabajador?

**Objetivo:** Identificar los valores que debe poseer todo trabajador.

ALTERNATIVAS	RELATIVA
Orden	40
Sinceridad	29
Obediencia	17
Perseverancia	29
Flexibilidad	26
Optimismo	33
Responsabilidad	54
Respeto	45
Fortaleza	11
Sobriedad	5
Generosidad	13
Lealtad	36
Todos los anteriores	46



■ Orden	■ Sinceridad
■ Obediencia	■ Perseverancia
■ Flexibilidad	■ Optimismo
■ Responsabilidad	■ Respeto
■ Fortaleza	■ Sobriedad
■ Generosidad	■ Lealtad

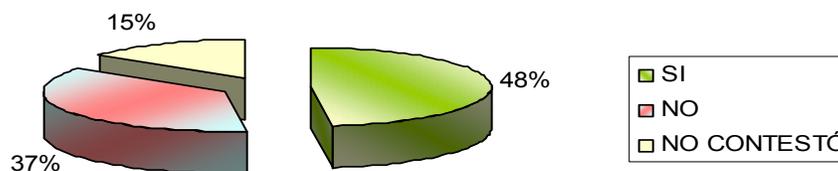
**Comentario:**

Del personal encuestado contestaron que el valor primordial que debe tener todo trabajador es la Responsabilidad con un 54 de frecuencia seguido del 46 otorgado a todos los valores, el Respeto que obtuvo un 45, Orden 40, Lealtad 36, Optimismo 33, Sinceridad 29, Perseverancia con un 29 respectivamente, Flexibilidad con un 26, Obediencia con un 17, Generosidad y Sobriedad con un 13 y 5 respectivamente.

60-¿Se promueven por parte de las jefaturas valores y principios que mejoren la convivencia entre los empleados de la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar si se promueven por parte de las jefaturas valores y principios que mejoren la convivencia entre los empleados de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	48	48%
NO	37	37%
NO CONTESTÓ	15	15%
TOTAL	100	100 %



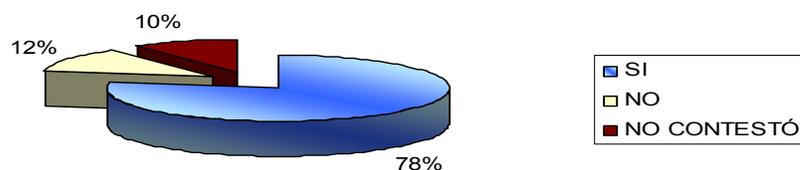
**Comentario:**

Del personal encuestado el 48% sí considera que se promueven valores y Principios que ayuden a mejorar la convivencia entre los empleados, por otra parte el 37% manifestó que no se promueven valores y el 15% no contestó.

61-¿Cuándo existe algún inconveniente en un procedimiento, asume usted la responsabilidad ante sus superiores?

**Objetivo:** Conocer si asume la responsabilidad ante sus superiores cuando existe algún inconveniente en un procedimiento.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	78	78%
NO	12	12%
NO CONTESTÓ	10	10%
TOTAL	100	100 %



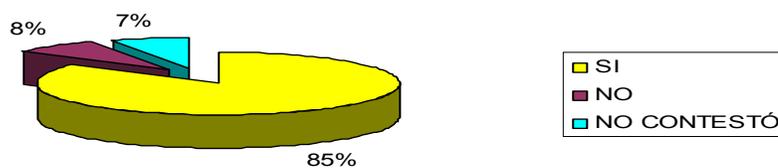
**Comentario:**

El 78% del personal asume con responsabilidad ante sus superiores la existencia de inconvenientes en algún procedimiento el 12% no asume con responsabilidad la existencia de inconvenientes.

62-¿Le proporciona ayuda a su compañero (a) s en cualquier dificultad que se le presente en la realización de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si usted le proporciona ayuda a sus compañeros(a) s en cualquier dificultad que se le presente en la realización de su trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	85	85%
NO	8	8%
NO CONTESTÓ	7	7%
TOTAL	100	100%



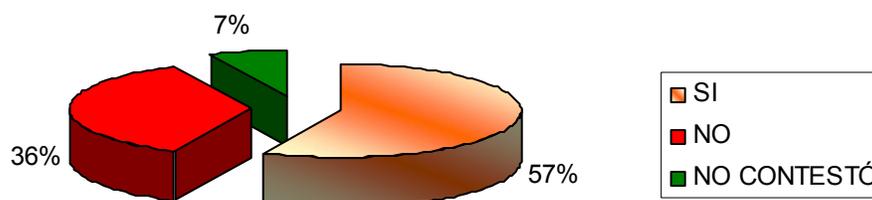
**Comentario:**

El 85% del personal encuestado manifestó que sí le proporciona ayuda a sus compañeros cuando se les presenta dificultad para realizar el trabajo; el 8% no proporciona ayuda.

63-¿Le han definido de forma clara los valores de la Alcaldía?

**Objetivo:** Conocer si le han definido de forma clara los valores de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	57	57%
NO	36	36%
NO CONTESTÓ	7	7%
TOTAL	100	100%



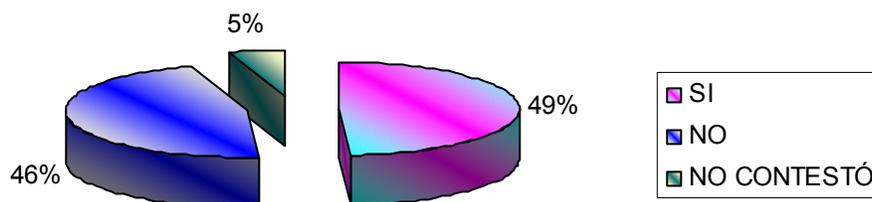
**Comentario:**

El 57% del personal sí le han definido los valores de la Alcaldía, mientras que el 36% no han definido de manera clara los valores y el 7% no contestó.

64-¿La Alcaldía se esfuerza en fomentar a sus empleados la práctica de valores?

**Objetivo:** Identificar si la Alcaldía se esfuerza en fomentar a sus empleados la práctica de valores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	49	49%
NO	46	46%
NO CONTESTÓ	5	5%
TOTAL	100	100%



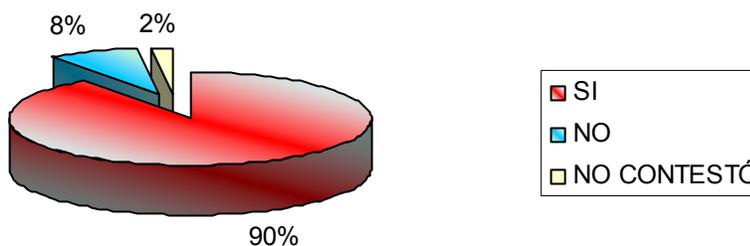
**Comentario:**

El 49% expresó que la Alcaldía sí se esfuerza en fomentar la práctica de valores a sus empleados por otra parte el 46% manifiesta que no y el 5% no contesto.

65-¿Asume con responsabilidad las funciones asignadas a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si asume con responsabilidad las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	90	90%
NO	8	8%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



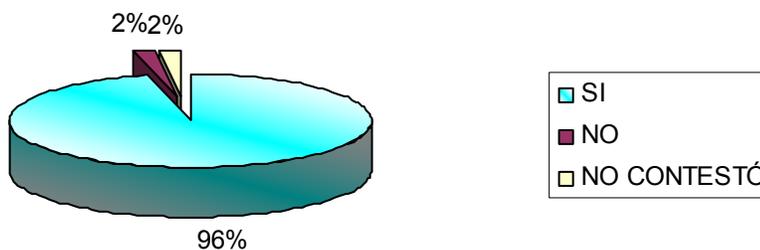
**Comentario:**

Del personal encuestado el 90% asume con responsabilidad las funciones asignadas a su puesto de trabajo y el 8% no asumen su responsabilidad ante las funciones asignadas, mientras que el 2% no contestó.

66-¿Cree que la ética profesional es parte fundamental en la vida laboral de todo empleado?

**Objetivo:** Conocer si la ética profesional es parte fundamental en la vida laboral de todo empleado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	96	96%
NO	2	2%
NO CONTESTÓ	2	2%
TOTAL	100	100%



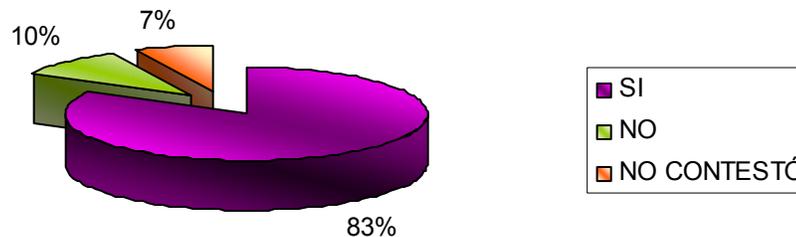
**Comentario:**

El 96% manifiesta que la ética profesional debe ser parte fundamental en la vida laboral de todo empleado, el 2% no considera que la ética se ha importante en la vida laboral de todo empleado.

67-¿Considera que su conducta esta acorde a los valores que se practican al interior de la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar si su conducta esta acorde a los valores que se practican al interior de la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	83	83%
NO	10	10%
NO CONTESTÓ	7	7%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

El 80% considera que su conducta esta acorde a los valores que se practican dentro de la institución, el 10% considera lo contrario y el 7% se limito a no contestar.

68-¿La práctica de valores fomenta un ambiente laboral más propicio para ejercer las funciones asignadas?

**Objetivo:** Identificar si la práctica de valores fomenta un ambiente laboral más propicio para ejercer las funciones asignadas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
SI	96	96%
NO	3	3%
NO CONTESTÓ	1	1%
TOTAL	100	100%



**Comentario:**

El 96% manifiesta que la practica de los valores fomenta un ambiente laboral propicio para ejercer las funciones asignadas y el 3% no considera lo contrario.

### **C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Este diagnóstico contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo a través del cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Con la información proveniente de la investigación de campo se trata de identificar las áreas de mejora que existen en la institución. La detección de necesidades de capacitación contribuirá a obtener un mejor desarrollo laboral de los empleados.

#### **1. Estructura Organizativa**

- Se tiene que la mayor parte de empleados conoce que existe una Misión en la Alcaldía (71%) sin embargo al pedir que citen la misma es sólo un pequeño porcentaje el que es capaz de hacerlo de manera acertada el resto de empleados mencionan ciertos aspectos de la misma o aspectos que nada tienen que ver con la Misión institucional, misma situación que se da con la Visión con la cual al momento de citarla algunos empleados incluso mencionan aspectos relacionados a la Misión. Con esto se puede observar que existe un desconocimiento de aspectos tan importantes y fundamentales como lo son la Misión y la Visión de la institución.
  
- Se tiene que la mayor parte de empleados(87%) tiene bien definidas las funciones que se realizan en su área de trabajo lo que se observa mas claramente al pedirles que mencionen las actividades que se llevan a cabo en su área de trabajo ya que la mayor parte de los mismos lo hace de manera adecuada; sin embargo, se tiene un porcentaje de

personas (11%) que manifiestan no tener claras dichas funciones y por tanto no pueden mencionar las actividades que se llevan a cabo en su área de trabajo y es necesario dar atención para que estas personas desarrollen mejor sus labores teniendo un pleno conocimiento de lo que hacen.

- En cuanto a si las funciones desarrolladas están en relación con el área de trabajo se tiene que el 93% de los empleados opina que si lo están, un 4% se abstiene de dar respuesta, mientras que un 3% opina que no existe dicha relación. Por lo que se puede decir que existe una adecuada coordinación en la asignación de funciones a cada una de las áreas que conforman la entidad municipal.
  
- Según lo resultados obtenidos se tiene que la mayor parte de empleados (64%) dan a conocer que no se les han definido sus funciones a través de un manual o algún otro tipo de herramienta técnica por escrito, solo un 31% manifiesta que esto si se ha llevado a cabo. Con este resultado se refleja que si bien es cierto la Alcaldía posee manuales y este tipo de herramientas no se esta haciendo uso de ellas desaprovechando un recurso muy valioso y de gran utilidad para mostrar a los empleados diversos aspectos de la institución y sobre como deben desarrollar sus labores.
  
- En cuanto al nivel académico necesario para el desempeño de las labores se tiene que el más requerido es el de bachiller (43%), seguido por el nivel universitario (34%).Lo cual indica que la institución lleva a cabo una evaluación previa al personal para la distribución de funciones de acuerdo a su nivel o su grado académico. se

observa que también para ciertos tipos de puestos se hacen necesarios los estudios a nivel técnico. Sin embargo existe un porcentaje que aunque es pequeño (6%) hay que darle importancia ya que no respondieron lo cual puede deberse a que su nivel académico no este acorde al cargo en el que están en este momento.

## **2. Capacitación**

- Se tiene que del total de las personas encuestadas el 65% afirma haber recibido capacitación para el desarrollo de su puesto de trabajo, mientras que un 35% no la ha recibido porcentaje que es considerable y necesita ser tomado en cuenta para una capacitación dado que es una buena cantidad de empleados de la municipalidad que se están quedando por fuera de las capacitaciones y que debe ser tomado en cuenta para próximas ocasiones a fin de mejorar el desempeño de los mismos en su puesto de trabajo correspondiente. De igual manera los resultados reflejan que la municipalidad esta desarrollando capacitaciones de manera permanente o periódica pero es necesario que las mismas incluyan a todo el personal.
  
- Las áreas en las que se han desarrollado las capacitaciones son en su mayoría en las áreas Trabajo en Equipo (56), en el área de Relaciones Humanas (52) y en Computación (49), también se han impartido otros temas como contabilidad, redacción, valores humanos y éticos, etc. En cuanto a los métodos que se utilizan para llevara cabo las capacitaciones se tiene que los mas utilizados son las conferencias o charlas (53) y el método de aulas o clases (36).La persona encargada de llevar a cabo las

capacitaciones es generalmente un capacitador externo (61) o el responsable de RR.HH (28).

- Un aspecto importante que se ha contemplado en el cuestionario es sobre las limitantes que se han tenido al llevar a cabo las capacitaciones sobre lo cual se menciona que en la alcaldía existen planes o programas de capacitación, pero que también no todos los empleados son tomados en cuenta y la falta tiempo para llevar a cabo las mismas.
- Las necesidades de capacitación se detectan en su mayoría a través de Análisis y Descripción de puestos así como por solicitud directa de los empleados, sin embargo se tiene que 12 no menciona ninguna y el 18 que no responden por lo que es necesario dar atención a este porcentaje que al parecer no conoce la manera en que se detectan las necesidades de capacitación en la municipalidad.
- Actualmente las áreas en las que los empleados de la municipalidad desean ser capacitados es en el área de Computación, Contabilidad y Relaciones Humanas, además están muy interesados en recibir capacitación sobre Simplificación del trabajo, dichos resultados deben tenerse presentes para el desarrollo de nuevas capacitaciones ya que son áreas muy importantes y en las cuales los empleados están mostrando interés.
- Otro punto importante es que los empleados opinan que la capacitación es algo que beneficioso que contribuirá a tener mejores y más conocimientos, así como a tener un mejor desempeño y desarrollar con más eficiencia el

trabajo. Por tanto se debe aprovechar la postura de los empleados ante la capacitación.

### **3. Motivación**

- En relación a la motivación se tiene que la mayor parte de empleados se encuentran satisfechos con las actividades que están realizando en su puesto de trabajo.
- Un aspecto muy importante al cual es necesario analizar es el que se refiere a las oportunidades de ascenso que la municipalidad ofrece a los empleados de acuerdo a la capacidad y experiencia de los mismos, se tiene que un 52% opina que si se dan, pero un 47% respondió que no lo cual llama mucho al atención dado que al parecer los ascensos en la municipalidad no se están dando por la capacidad y experiencia que el empleado tenga en su puesto de trabajo.
- La mayor parte de empleados consideran que poseen estabilidad laboral en la municipalidad, de igual manera manifiestan que se les proporciona el equipo necesario para el desarrollo de sus labores.
- Al cuestionar a los empleados si la mayor motivación que tienen para trabajar es el salario un 27% respondió que si, sin embargo la mayor parte de estos (72%) respondió que no es el salario la mayor motivación que tienen, si no que por el contrario es contribuir al desarrollo de la comunidad lo que indica que están motivados, lo cual se puede observar ya que se les consulto sobre la posibilidad de cambiarse de lugar de trabajo con iguales condiciones de sueldo y la mayor parte respondió que no lo haría.

- Se tiene que una buena parte de empleados considera que la municipalidad se preocupa por mantener motivados a los empleados, sin embargo también existe un buen porcentaje de los mismos que no lo cree así, resultado similar al que se obtuvo al preguntar si el jefe reconoce el buen desempeño del empleado, a lo cual hay que prestar atención dado que puede que las jefaturas estén fallando en ciertos aspectos al no lograr motivar del todo a los empleados.

#### **4. Trabajo en equipo**

- En relación a esta área se tiene buenos resultados en general, dado que al evaluar diversos aspectos como la confianza que existe entre compañeros, si la municipalidad promueve el trabajo en equipo, si los compañeros muestran interés por una ausencia, si existe un compromiso de todo el personal por el logro de los objetivos del área y si se prefieren realizar las actividades de forma grupal las respuestas fueron positivas es decir que los empleados de la municipalidad tiene en realidad el espíritu y la voluntad de trabajar en equipo, se tiene empleados que de igual manera opinan lo contrario y aunque son en menor cantidad la municipalidad debe tratar de mejorar algunos aspectos en relación a esta área que pudieran estar causando esta sensación de que no hay un trabajo en equipo.
- Sin embargo a pesar de que se han tenido resultados muy positivos, se tiene que en aquellos aspectos que están relacionados a la jefaturas dicha tendencia no se mantiene por el contrario se da una sensación de inconformidad en aspectos tales como: si el jefe se acerca de manera periódica para conocer los problemas del empleado, la relación laboral que existe entre jefe inmediato y el grupo de trabajo, si existe un trato preferencial del jefe hacia

ciertos empleados, si bien es cierto no son del todo negativos se tiene un porcentaje de empleados que no están conformes con los aspectos que ya se mencionaron y a los cuales se les debe dar importancia ya que la relación entre jefes y subordinados es de mucha importancia para que estos desarrollen de manera adecuada sus labores.

## **5. Comunicación**

- En relación a esta área se tiene que un porcentaje de empleados perciben la comunicación como adecuada dentro de la Alcaldía(46%) y otro 46% opina lo contrario, es decir que piensan que la comunicación no se da de manera adecuada dentro de la municipalidad. Sin embargo al preguntar sobre como se da la comunicación entre compañeros la percepción que se tiene es que se da de manera adecuada, según lo han manifestado los mismos empleados, al igual que la comunicación con las jefaturas se tiene que es buena. Aunque existe cierto porcentaje de personas que manifiestan no tener la confianza suficiente para expresar sus ideas y sugerencias por tanto es un aspecto que deberá fortalecerse.
  
- Los principales medios a través de los cuales la municipalidad da a conocer sus proyectos son reuniones informativas, boletines, circulares y correos electrónicos tal en el orden en el que se mencionan. Un punto importante a mencionar es que los empleados consideran que la información que se transmite a través de los mismos es relevante, oportuna y que no existe dificultad para transmitirla a los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

- Otro punto muy importante es que el personal conoce la gran importancia que la comunicación tiene para el logro de los objetivos de la municipalidad y es mas consideran que esta es una fortaleza en su área de trabajo.

## **6. Liderazgo**

- En relación al Liderazgo se tiene aspectos positivos que mencionar entre los cuales se tiene que los empleados de la municipalidad perciben que el jefe inmediato que tienen participa en resolver sus inquietudes(81%), que este valora las habilidades que demuestran en el desarrollo de las actividades(74%), poseedor de un grado académico adecuado(79%), con la habilidad necesaria para influir en el grupo(80%), sin embargo también se tienen aspectos a los que se les debe dar atención entre los cuales se tiene que un 24% de los empleados perciben que las sugerencias que aportan no son valoradas, así también un 31% opina que no se les da el apoyo y la capacitación necesaria para participar en proceso de capacitación, un 29% opina que el trabajo de le jefe no esta enfocado en ser un líder de equipo.

## **7. Valores y Actitudes**

- En lo que respecta a esta área se tiene que los empleados están bastante bien en ciertos aspectos ya que están conscientes de la importancia de los valores y consideran que el principal valor que deben tener para el desarrollo de sus labores es del la responsabilidad (54), creen que la ética es importante en la vida laboral, están dispuestos proporcionar ayuda a sus compañeros de trabajo por lo cual puede observarse que si existen valores en los empleados de la municipalidad.

- Pero por otra parte en esta área también hay aspectos que no son muy positivos sobre todo al consultar si las jefaturas promueven valores y principios la mayor parte de empleados dijo que no o no respondió, opinan que no se les han definido de manera clara los valores de la Alcaldía y que esta no se esfuerza por fomentar los valores necesarios para el buen desarrollo de las labores.

#### **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tomando como base el diagnóstico que se realizó en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, se logro determinar las necesidades de capacitación que tiene el personal, a continuación se presentan las conclusiones, así como las respectivas recomendaciones.

##### **1. Conclusiones**

a) Los empleados de la Alcaldía no conocen a profundidad los elementos administrativos como: misión, visión, objetivos y políticas.

b) Los empleados creen que al recibir capacitaciones orientadas a su puesto de trabajo, mejorarán su desempeño y productividad y están dispuestos a recibir capacitaciones en los temas que consideran de mayor importancia de acuerdo a las necesidades primordiales para su puesto de trabajo. Dichos temas son: Computación, Contabilidad, Valores Humanos y Éticos.

c) En el factor de la motivación se determinó que la municipalidad hace un esfuerzo continuo para mantener motivados a sus empleados.

d) El trabajo en equipo prevalece dentro de la Alcaldía y la mayoría de empleados se esfuerza para que los objetivos se logren de manera conjunta.

e) Se determinó que el tipo de comunicación más utilizada para transmitir la información dentro de la institución es de manera verbal, específicamente reuniones informativas, lo cual ocasiona que la información se pueda distorsionar, no llegando el mensaje claro y dirigido hacia el receptor.

f) No existe un tipo de liderazgo definido ya que los empleados manifiestan que a veces son tomadas en cuentas sus opiniones al momento de tomar una decisión, aunque aceptan las órdenes emanadas de sus superiores.

g) Los empleados consideran que la responsabilidad es el valor más importante que debe poseer todo trabajador.

## **2. Recomendaciones**

a) Dar a conocer a los empleados los elementos administrativos tales como: misión, visión, objetivos y políticas, y estructura organizativa, a través de manuales administrativos y de capacitaciones al personal.

b) Reforzar las capacitaciones en aquellas áreas que son primordiales para que el empleado realice eficientemente su trabajo.

c) Mantener motivados a sus empleados a través de nuevos mecanismos de motivación que les permita realizar satisfactoriamente sus actividades, así, como también prestar un eficiente servicio al usuario.

d) Incentivar al personal en la práctica continua del trabajo en equipo a fin de mejorar las relaciones laborales y alcanzar los objetivos planteados.

e) Implementar canales de comunicación que sean confiables tanto para el emisor como para el receptor del mensaje permitiendo de esta manera que la información sea clara, precisa, oportuna y objetiva.

f) Ejercer un tipo de liderazgo democrático en el que se tome en cuenta la opinión y sugerencias del personal en las tomas de decisiones que vayan encaminadas a la consecución de los objetivos tanto individuales como institucionales.

g) Se recomienda que la Alcaldía lleve a cabo charlas, boletines, periódicamente que fomenten el desarrollo de los valores humanos y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

### CAPITULO III

#### "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD".

##### A. IMPORTANCIA

Los programas de capacitación tienen una gran importancia desde dos puntos de vista:

- Para la empresa
- Para el trabajador.

Si partimos del primer punto de vista, un programa de capacitación, ayuda a fortalecer la estructura organizativa existente en la empresa y a desarrollar al personal de la misma, haciéndoles más eficientes en su trabajo y con mayores posibilidades de ser promovidas hacia otras áreas, toda vez esta actividad capacitadora sea permanente.

##### OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Estimular y motivar al personal un mayor rendimiento laboral y a un constante desarrollo, circunstancias que lógicamente ayudan a formar y mantener una elevada moral en el trabajo y un alto espíritu de grupo.
- Colaborar a la obtención y mantenimiento de un adecuado número de personal de todos los niveles, preparados y bien adiestrados.
- Señalar las áreas de mayor capacidad y productividad de la empresa a efecto de subrayar las áreas que requieran mayor atención en materia de capacitación.

Así mismo es de gran importancia para el individuo ya que con la capacitación:

- Mejora el rendimiento en su puesto de trabajo, lográndose niveles de ingresos adicionales al cumplir y mejorar los objetivos que le sean asignados.
- La persona capacitada se siente más segura de sí misma, porque influye que podría enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.
- Al facilitarle el acceso al desarrollo de habilidades diversificando y actualizando sus conocimientos, la capacitación permite al empleado incrementar sus posibilidades de promoción, traslado a puesto o áreas de mayor agrado y obtener, por ende, mayor satisfacción profesional en su tarea.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las empresas no pueden pasar desapercibida la participación del elemento humano para lograr los objetivos que se propone, y que éste cuente con las competencias adecuadas para el mejor desempeño convirtiéndose la capacitación en una necesidad por los constantes cambios en los procesos y la tecnología y para mantenerse dentro de un mercado altamente competitivo.

En el ambiente competitivo de las empresas; se vuelve una necesidad contar con un personal altamente capacitado y desarrollado en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones por lo que es necesario que las empresas desarrollen programas de capacitación permanentes.

En el presente documento se describe en forma detallada y clara los módulos de capacitación que la Alcaldía Municipal de Santa Tecla necesita para fortalecer las habilidades de su Recurso Humano.

A partir de estas propuestas pueden aportarse nuevas ideas que ayuden a la Alcaldía a poder desarrollar nuevos programas de capacitación orientados siempre al fortalecimiento tanto de sus empleados como para toda la Alcaldía.

### **C. OBJETIVOS**

#### **General**

- Diseñar una Propuesta de Capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de la Libertad, con el fin de obtener una mayor eficiencia en el desarrollo de su gestión administrativa.

#### **Específicos**

- Desarrollar en el personal de la institución una cultura donde se practiquen la ética y los valores, creando así un ambiente de trabajo agradable y satisfaciendo las expectativas de los usuarios.
- Proponer un programa de capacitación que contribuya al fortalecimiento y desarrollo del recurso humano brindando un excelente servicio a los usuarios.
- Proporcionar herramientas técnicas de capacitación que faciliten la evaluación del personal y contribuyan al fortalecimiento y desarrollo del Recurso Humano de la Alcaldía.

## **D. PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO**

### **1. Determinación de las necesidades**

La información que se presenta esta fundamentada en la investigación de campo que se realizó en la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, en la que se determinó que los empleados necesitan reforzar a través de una capacitación las áreas de: Contabilidad, Computación y Relaciones Humanas.

La capacitación en estas áreas permitirá adquirir nuevos conocimientos o reforzarlos, mejorar el desempeño en las actividades diarias, desarrollar habilidades y actitudes que ayuden a brindar un mejor servicio al cliente.

El número de personal a capacitar en cada módulo oscilará entre los 18 y 30 empleados dependiendo del módulo, esto debido a que es un requisito por parte de las empresas capacitadas.

### **2. Estrategias**

- Asignar un comité en el área de capacitación que promueva el cumplimiento del programa propuesto.
- El programa de capacitación deberá contener temas de fácil entendimiento y una exposición dinámica que motive y asegure la asimilación de conocimientos.
- Motivar la participación de los empleados en las diferentes capacitaciones impartidas dentro de la Alcaldía.
- Las capacitaciones serán impartidas en horas no laborales con el objetivo de no interferir en las jornadas de trabajo.

- Los jefes deberán formar parte del programa de capacitación a la vez que tendrán la opción de participar en el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **3. Políticas**

- Normar el proceso de inducción para asegurar que los nuevos empleados se identifiquen e integren a la institución en el plazo más corto posible.
- A las nuevas contrataciones se capacitarán con programas de trabajo en equipo en que se incluya tanto sobre valores humanos.
- El nuevo empleado debe ser instruido por su jefe inmediato para explicarle cuales son las funciones que desempeñará dentro de la Alcaldía.
- Se exigirá un mínimo de asistencia a cada actividad o capacitación de un 85%, el cual de no ser cumplido no le dará derecho al empleado de ser considerado capacitado y no podrá recibir diploma de participación.
- Se deberá realizar las capacitaciones en lugares con condiciones ambientales y de comodidad adecuada que faciliten la atención y asimilación del programa por parte del personal que recibirá la capacitación.
- Se evaluará al empleado después de cada capacitación a fin de conocer el nivel de aprendizaje adquirido.

- Al empleado que participe en cualquier capacitación se le deberá proveer el material e instrumentos necesarios para que la desarrolle.

#### **4. Grupo destinatario al que va dirigida la capacitación**

El programa de capacitación está dirigido a todo el personal de la Alcaldía Municipal.

#### **5. Tipo de acción**

El programa de capacitación se implementará para satisfacer las necesidades diagnosticadas durante la investigación de campo, los métodos que se impartirán durante el proceso son: cursos breves de acuerdo a la necesidad del empleado.

#### **6. Contenido de la Capacitación**

A continuación se presentan los temas contenidos en cada módulo, para que la Alcaldía tenga mayor éxito con el Programa de Capacitación se hace necesario seleccionar al personal de acuerdo al área en que laboran para recibir determinado módulo de capacitación.

Ejemplo:

Para el módulo de computación se capacitará al personal que labora sobre todo en el área de informática.

Para el módulo de contabilidad a los que laboran en el área de contabilidad, presupuestos, etc.

## 6.1 MÓDULO I

**TEMA:** Conocimientos Básicos de Contabilidad

TOTAL DE HORAS: 20

**OBJETIVO:** Capacitar al personal en los conocimientos básicos de contabilidad, que contribuyan a realizar con mayor eficiencia su trabajo.

**CONTENIDO:**

- Contabilidad
- Presupuestos
- Estados Financieros
- Controles Internos
- Auditorias

**METODOLOGÍA A UTILIZAR**

- Clases teóricas-prácticas
- Estudio de casos
- Mesas Redondas

**6.2. MÓDULO II**

**TEMA:** Conocimientos Básicos de Computación

TOTAL DE HORAS: 31

**OBJETIVO:** Capacitar al personal en los conocimientos básicos sobre los programas de computación, que contribuyan a realizar con mayor eficiencia su trabajo.

**CONTENIDO:**

- Word
- Excel
- Internet y corre electrónico
- SQL Server
- Windows Server

**METODOLOGÍA A UTILIZAR**

- Clases teóricas-prácticas en Centro de Computo
- Elaboración de documentos

### 6.3 MÓDULO III

<p><b>TEMA:</b> Desarrollo Humano</p> <p style="text-align: right;">TOTAL DE HORAS: 16</p>
<p><b>OBJETIVO:</b> Capacitar al personal en los conocimientos básicos del Desarrollo Humano a fin de mejorar los factores que intervienen en toda relación laboral.</p>
<p><b>CONTENIDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relaciones Humanas</li><li>▪ Motivación</li><li>▪ La Comunicación</li><li>▪ Valores Humanos</li></ul> <p><b>METODOLOGÍA A UTILIZAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mesas redondas</li><li>▪ Estudio de casos</li></ul>

<p><b>TEMA:</b> Servicio al Cliente</p> <p style="text-align: right;">TOTAL DE HORAS: 12</p>
<p><b>OBJETIVO:</b> Capacitar a todo el personal de la Alcaldía con conocimientos u herramientas practicas que les permita desarrollar una visión de servicio al cliente capaz de generar cambios y brindar una buena atención así como la importancia de la imagen empresarial.</p>
<p><b>CONTENIDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de Paradigmas</li> <li>▪ El servicio como factor competitivo</li> <li>▪ Cultura de servicio al cliente</li> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ La pirámide del servicio al cliente</li> <li>▪ Tratando con clientes difíciles</li> <li>▪ Sistema de satisfacción al cliente</li> <li>▪ Conocimientos del producto</li> <li>▪ Ser competente</li> <li>▪ Arreglo personal</li> <li>▪ Cortesía</li> </ul> <p>METODOLOGÍA A UTILIZAR</p> <p>*Clases teórico-practicas</p>

A continuación se presenta el detalle de los temas, tiempo en el cual se desarrollará cada uno de los módulos así como el método sugerido para cada uno de ellos de acuerdo con la necesidades de capacitación que tengan los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

## 6.5 MODULO I. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD

CONTENDIO BASICO	TIEMPO	METODO	RESPONSABLE
<b>MES 1. SÁBADO 1</b> 1. Contabilidad ■conceptos Generales ■Principios de la contabilidad ■Principios G.A. ■Caso práctico	4 Hrs.	Clases	Facilitador
2. Presupuestos ■Concepto ■Importancia ■Tipos de presupuestos ■Caso práctico	4 Hrs.	Clases	Facilitador
<b>MES 1. SÁBADO 2</b> 3. Estados Financieros ■Conceptos Generales ■Importancia ■Análisis e interpretación ■Principales razones financieras ■Caso práctico	4 Hrs.	Mesas redondas	Facilitador
<b>MES 1. SÁBADO 3</b> 5. Controles internos ■Concepto ■Importancia ■La necesidad del control	4 Hrs.	Estudio de casos	Facilitador
<b>MES 1. SÁBADO 4</b> 5. Auditorias ■Concepto ■Importancia ■Caso Práctico	4 Hrs.	Clases	Facilitador
<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>20 HORAS</b>		

### 6.6 MÓDULO II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN

CONTENDIO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
<p style="text-align: center;"><b>MES 2. SÁBADO 1</b></p> <p><b>WORD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceptos Generales</li> <li>▪ Introducción al Proceso de textos</li> <li>▪ Manipular documentos</li> <li>▪ Editar Documentos</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Formato del texto</li> <li>▪ Personalizar Documentos</li> <li>▪ Creación de Marcos</li> <li>▪ Creación de Tablas</li> </ul>	5 Hrs.	Exposición, práctica	Facilitador
<p style="text-align: center;"><b>MES 3. SÁBADO 2</b></p> <p><b>EXCEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamentos de Excel</li> <li>▪ Operaciones en la hoja de trabajo</li> <li>▪ Formatos de cuadro</li> <li>▪ Operaciones Aritméticas</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Utilización de Funciones</li> <li>▪ Creación de Gráficos</li> <li>▪ Creación de Macros</li> <li>▪ Gestión de Datos</li> </ul>	6 Hrs.	Exposición, práctica	Facilitador

**MÓDULO II. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN**

<b>CONTENDIO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>MES 2. SÁBADO 3</b>			
<b>INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción del internet</li> <li>▪ Importancia del uso del internet</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Creación de cuentas de correo</li> <li>▪ Navegación y búsqueda de información</li> <li>▪ Evaluación teórica práctica</li> </ul>	4 Hrs.	Exposición, práctica	Facilitador
<b>MES 2. SÁBADO 4</b>			
<b>SQL SERVER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño y programación</li> <li>▪ Instalación</li> <li>▪ Configurar la instalación</li> <li>▪ Crear bases de datos</li> <li>▪ Tablas</li> <li>▪ Relaciones</li> <li>▪ El lenguaje SQL</li> </ul>	8 Hrs.	Exposición, práctica	Facilitador
<b>MES 3. SÁBADO 1</b>			
<b>WINDOWS SERVER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalación</li> <li>▪ Configuración básica de red</li> <li>▪ Crear un dominio</li> <li>▪ El servicio DHCP</li> <li>▪ Servicios de nombres WINS y DNS</li> <li>▪ Compartir recursos en la red</li> </ul>	8 Hrs.	Exposición, práctica	Facilitador
<b>TOTAL DE HORAS</b>	31 horas		

## 6.7 MÓDULO III. DESARROLLO HUMANO

CONTENDIO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
<b>MES 3. SÁBADO 2</b>			
<b>RELACIONES HUMANAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación</li> <li>▪ Concepto</li> <li>▪ Importancia</li> <li>▪ Condiciones para una buena relación humana</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Como abrir una mente cerrada</li> <li>▪ Formas de fomentar la amistad</li> <li>▪ Reglas para llevarse bien con los demás</li> <li>▪ Caso práctico</li> </ul>	4 Hrs.	Mesas Redondas	Facilitador
<b>MES 3. SÁBADO 3</b>			
<b>MOTIVACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepto</li> <li>▪ La motivación humana</li> <li>▪ Ciclo motivacional</li> <li>▪ Teoría de los dos factores de Herzberg</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Modelo motivacional de Vroom</li> <li>▪ Jerarquía de necesidades de Maslow</li> </ul>	4 Hrs	Mesas Redondas	Facilitador
<b>MES 3. SÁBADO 4</b>			
<b>COMUNICACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepto</li> <li>▪ Importancia</li> <li>▪ Proceso de la comunicación</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Barreras de la comunicación</li> <li>▪ Dinámica grupal y práctica</li> </ul>	4 Hrs	Estudio de Casos	Facilitador
<b>MES 4. SÁBADO 1</b>			
<b>VALORES HUMANOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepto</li> <li>▪ Importancia</li> <li>▪ Clasificación</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Valores institucionales</li> <li>▪ Los doce valores de un profesional</li> <li>▪ Caso práctico</li> </ul>	4 Hrs	Mesas Redondas	Facilitador
TOTAL DE HORAS	16 HORAS		

### 6.8 MÓDULO IV. SERVICIO AL CLIENTE

CONTENDIO	TIEMPO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
<b>MES 4. SÁBADO 2</b>	4 Hrs.	Exposición	Facilitador
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cambio de paradigmas</li> <li>▪ El servicio como un factor competitivo</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Cultura de servicio al cliente</li> <li>▪ Calidad</li> </ul>			
<b>MES 4. SÁBADO 3</b>	4 Hrs.	Exposición	Facilitador
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La pirámide de servicio al cliente</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Tratando con clientes difíciles</li> <li>▪ Sistema de satisfacción del cliente</li> </ul>			
<b>MES 4. SÁBADO 4</b>	4 Hrs.	Exposición	Facilitador
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento del producto</li> <li>▪ Ser competente</li> <li>▪ Receso</li> <li>▪ Arreglo personal</li> <li>▪ Cortesía</li> <li>▪ Evaluación</li> </ul>			
<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>12 HORAS</b>		

## 6.9 Cronograma de Actividades

CONTENIDO	DURACIÓN		Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4		
	HORAS	DÍAS												
<b>MÓDULO 1</b> CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD	20	4												
<b>MÓDULO 2</b> CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE COMPUTACIÓN	31	5												
<b>MÓDULO 3</b> DESARROLLO HUMANO	16	4												
<b>MÓDULO 4</b> SERVICIO AL CLIENTE	12	3												

## **E. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Para implementar el Programa de Capacitación, es necesario realizar diferentes actividades; a continuación se presentan los lineamientos a seguir para ponerlos en práctica.

### **1. Introducción**

El propósito de la Alcaldía Municipal es brindar un excelente servicio al contribuyente, y por ello se hace necesario que su personal cuente con los conocimientos y habilidades que faciliten la realización de todas aquellas actividades relacionadas a dicho propósito.

### **2. Objetivos**

-Orientar a la unidad de Recursos Humanos en las funciones que deberá realizar para llevar a cabo la ejecución del Programa de Capacitación.

-Realizar capacitaciones durante el año de acuerdo a las necesidades de capacitación que cada unidad de trabajo requiera.

-Establecer cuales son las actividades que la unidad de Recursos Humanos realizará para facilitar el desarrollo del Programa de Capacitación.

### **3. Organización**

El desarrollo del plan de capacitación será responsabilidad de la unidad de Recursos Humanos, quien designará una persona encargada y de la logística de cada uno de los eventos; además, tendrá como responsabilidad promover la importancia, beneficios y seguimientos de la misma.

#### **4. Actividades a realizar**

La unidad de Recursos Humanos a través de la persona del área de capacitación será responsable de ejecutar las siguientes actividades:

- Diagnosticar las necesidades de capacitación
- Organizar el esquema del programa de Capacitación acorde al diagnóstico de necesidades
- Promocionar los recursos a impartir
- Llevar a cabo la logística de cada evento
- Elaborar registros para controlar asistencia y seguimiento de los empleados que participan en las capacitaciones

#### **5. Detalle de los costos de inversión**

Para el desarrollo del Programa de Capacitación, se deberá contar con recursos humanos, materiales y financieros.

##### **5.1 Recursos Humanos**

Comprende el personal designado para llevar a cabo el Programa, instructores, participantes y toda aquella persona que directa o indirectamente contribuye al desarrollo del Programa de Capacitación.

##### **5.2 Recursos Materiales**

Son todos aquellos que se necesitan para la ejecución de los eventos, logística general tales como: refrigerios, material didáctico, técnico, local entre otros.

##### **5.3 Recursos Financieros**

La institución debe poseer la capacidad financiera necesaria para llevar a cabo un programa de Capacitación, considerando que estos fondos son una inversión y a la vez un aprovechamiento

para el personal a fin de mejorar los servicios al contribuyente.

**CUADRO N° 3**

MÓDULOS A IMPARTIR	DURACIÓN (HORAS)	CAPACITACIÓN		INVERSIÓN TOTAL
		INT.	EXT.	
*Conocimientos básicos de contabilidad	16	x		\$1,600
*Conocimientos básicos de computación	31		x	\$3,000
*Relaciones Humanas	16	x		\$1,800
*Servicio al cliente	12	x		\$1,400
TOTAL INVERSIÓN				\$7,800

#### **6. Fuentes de Inversión**

Para llevar acabo el Programa de Capacitación la Alcaldía debe invertir fondos propios y a su vez buscar otras fuentes de financiamiento como el apoyo del INSAFORP.

#### **Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)**

Tiene como objetivo apoyar al sector productivo en programas de capacitación de su recurso humano. Mensualmente las empresas pagan un 1% sobre el monto total de la planilla de empleados, esta aportación beneficia a los empleados en capacitaciones futuras.

El aporte del INSAFORP para las capacitaciones está dividido de la siguiente forma:

Personal operativo:

85% del monto total de la capacitación

Gerencias y mandos medios:

50% del monto total de la capacitación

Todas las instituciones pueden hacer uso de la aportación del INSAFORP, ya que el pago mensual les garantiza esta prestación.

En el siguiente cuadro de inversión se ha considerado la aportación del INSAFORP con el que cuenta la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para llevar a cabo sus capacitaciones, dicha Institución hace un aporte del 85%, por lo tanto la Alcaldía hará una inversión con fondos propios del 15% sobre el valor total del monto de cada módulo.

#### 6.1 cuadro de costos de inversión

CUADRO N° 4

MÓDULOS A IMPARTIR	TOTAL INVERSIÓN	INVERSIÓN TOTAL FONDOS PROPIOS	APORTACIÓN INSAFORP 85%
*Conocimientos básicos de contabilidad	\$1,600	\$240	\$1,360
*Relaciones Humanas	\$1,800	\$270	\$1,530
*Conocimientos básicos de computación	\$3,000	\$450	\$2,550
*Servicio al cliente	\$1,400	\$210	\$1,190
TOTAL DE LA INVERSIÓN	\$7,800	\$1,170	\$6,630

## **F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **1. Evaluación**

Después de concluida la capacitación sobre Contabilidad, Computación y Relaciones Humanas, es necesario hacer las respectivas evaluaciones para saber si han tenido el éxito esperado.

Esto permitirá conocer si la capacitación fue impartida en forma adecuada y si se lograron los resultados deseados, si los temas impartidos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones o si es necesario reforzar los conocimientos con capacitaciones adicionales.

Esta evaluación se llevará a cabo después de cada evento de capacitación, cada uno de los jefes inmediatos será el responsable de dar el seguimiento adecuado a cada uno de los participantes.

Los criterios a evaluar son:

#### **▪ Los resultados finales:**

Estos permitirán saber si se cumplieron o no los objetivos planteados en cada módulo es decir si el participante al final de cada evento fue capaz de asimilar todos los conocimientos y saber como ponerlos en practica.

#### **▪ El aprendizaje**

Este someterá a cada participante a prueba para determinar cual es el nivel de aprendizaje asimilado durante la capacitación.

Para llevar a cabo la evaluación del facilitador será utilizado un cuestionario que resuma los aspectos más importantes al momento de impartir la capacitación.

## **2. Seguimiento**

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, las habilidades y actitudes tiene un papel esencial. Debe dársele continuidad al Programa de Capacitación por medio de controles internos con la finalidad de lograr el desarrollo satisfactorio de la capacitación y detectar cuales son las deficiencias en cuanto a conocimientos que permitan superar todas las dudas existentes en los participantes.

El Departamento de Recursos Humanos realizará la supervisión del desarrollo de cada una de las capacitaciones así como la evaluación de los resultados obtenidos en las mismas. Llevará un control detallado de las empresas consultoras con las cuales se cumplan los objetivos planteados por la Alcaldía.

## 3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES	SEMANAS												RESPONSABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
-Presentar documento al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla														Grupo de Trabajo
-Convocar a los jefes de unidades para exponer documento														Gerente General
-Los jefes se encargarán de seleccionar al personal de su unidad para aplicar a capacitación														Jefes de cada Unidad
-La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de recibir listado de empleados a capacitar														Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
-Recursos Humanos gestionará capacitación con INSAFORP														Jefe de la Unidad de Recursos Humanos



Tesis

AMAYA AMAYA, SONIA CLARIBEL

"Diseño de un Plan de Capacitación con el enfoque de Calidad al cliente para los empleados de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Soyapango Departamento de San Salvador." UES 2001

VASQUEZ TORRES, JORGE

"Diseño de un Programa de Adiestramiento y Capacitación para el personal de la Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador, Departamento de La Libertad" UES 2001

**Otros  
Páginas Web**

[www.fepade.com](http://www.fepade.com)  
[www.insaforp.com](http://www.insaforp.com)  
[www.monografías.com](http://www.monografías.com)  
[www.amst.gob.sv/](http://www.amst.gob.sv/)

# **ANEXOS**

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

**CUESTIONARIO PARA LA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTA TECLA.**

**Indicaciones:** Favor marcar con una “X” la respuesta que se estime conveniente y completar en los casos necesarios.

**II. DATOS GENERALES**

Nombre del Cargo que Ocupa: \_\_\_\_\_

Unidad en la que labora: \_\_\_\_\_

Años de servicio en la Alcaldía: \_\_\_\_\_

**III. CUERPO DEL CUESTIONARIO**

**Estructura Organizativa**

1-¿Conoce la Misión de la Alcaldía?

Si ( )                      No ( )

2-Si su respuesta es **Si** en cuanto a la misión, ¿podría citarla?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3-¿Conoce la Visión de la Alcaldía?

Si ( )                      No ( )

4-Si su respuesta es **Si** en cuanto a la visión, ¿podría citarla?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5-¿Están definidas las funciones en su área de trabajo?

Si ( )                      No ( )

6-Si su respuesta es **Si**, mencione las actividades que realiza en su puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7- ¿Las funciones que desempeña están relacionadas con el departamento en el que labora?

Si ( ) No ( )

8- ¿De qué jefatura depende usted jerárquicamente en la institución?

---

---

9-¿Le han definido a usted sus funciones por medio de un manual, con el fin de facilitar su desempeño personal dentro del área de trabajo?

Si ( ) No ( )

10- ¿Cuál es el grado académico indispensable par ejercer la función del cargo que desempeña?

**Educación**

Bachillerato ( )

Técnico ( )

Universitario ( )

**Experiencia laboral**

1-3 años ( )

Hasta un año ( )

Otro ( )

**Capacitación**

11- ¿Ha recibido capacitación para el desempeño de su puesto?

Si ( ) No ( )

12-¿La institución ofrece programa de capacitación permanente a los empleados?

Si ( ) No ( )

13- ¿En qué temas ha sido capacitado usted?

Relaciones Humanas ( ) Trabajo en Equipo ( )

Computación ( ) Contabilidad ( )

Valores Humanos y Éticos ( ) Redacción y Archivo ( )

Simplificación del trabajo ( ) Otros ( )

Evaluación del Desempeño ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

---

14- De haber recibido capacitación ¿Qué metodología utilizó la institución?

- Mesas redondas ( )
- Conferencias o charlas ( )
- Estudio de casos ( )
- Método de aulas o clases ( )
- Instrucción programada ( )
- Desempeño de papeles ( )
- Rotación de trabajo ( )
- Becas ( )
- Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

---

15- ¿Quién es el responsable de impartir la capacitación?

- Encargado de RR.HH ( )
- Jefe inmediato ( )
- Compañero de labores ( )
- Capacitador externo ( )
- Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

---

16- Si no ha recibido capacitación ¿Cuáles de las siguientes alternativas han limitado el desarrollo de la capacitación?

- Limitación de tiempo ( )
- No existen planes o programas de capacitación ( )
- No le toman en cuenta ( )
- Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

17- ¿Qué medios utiliza la institución para determinar las necesidades de capacitación?

Análisis y descripción de puestos

Estudio de necesidades

A solicitud de empleados

Observación directa

Ninguno

Especifique: \_\_\_\_\_

18- ¿En qué áreas relacionadas a su trabajo le gustaría recibir capacitación?

Relaciones Humanas

Computación

Valores Humanos y Éticos

Simplificación del trabajo

Evaluación del Desempeño

Trabajo en Equipo

Contabilidad

Redacción y Archivo

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

19- Mencione que beneficios obtendría usted al recibir capacitación

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Motivación**

20- ¿Existen en la Institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

Si  No

Si la respuesta es si, puede mencionar cuáles son:

---

---

---

21- ¿Está usted satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Si ( ) No ( )

22- ¿La institución da la oportunidad de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia que el empleado tenga?

Si ( ) No ( )

23- ¿El equipo proporcionado por la institución es el adecuado para la realización de las tareas?

Si ( ) No ( )

24- ¿Hay estabilidad laboral en la Alcaldía?

Si ( ) No ( )

25- ¿Mí mayor motivación para trabajar es el salario?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es No entonces que lo motiva?

---

---

26- ¿Si pudiera cambiarme a otra empresa con igual sueldo y condiciones lo haría?

Si ( ) No ( )

27- ¿La Municipalidad se interesa por mantener motivados a sus empleados?

Si ( ) No ( )

28- ¿Su jefe reconoce sus logros o el buen desempeño en el trabajo?

Si ( ) No ( )

## **Trabajo en Equipo**

29- ¿Existe confianza y respeto entre sus compañero(a)s de trabajo?

Si ( )                      No ( )

30- ¿La institución promueve el trabajo en equipo?

Si ( )                      No ( )

31- ¿Cómo califica la relación laboral entre jefes inmediatos y su grupo de trabajo?

Muy Buena      ( )

Buena              ( )

Regular            ( )

Deficiente        ( )

32- ¿Existe trato preferencial por parte de su jefe hacia algunos miembros del grupo?

Si ( )                      No ( )

33- ¿Cuándo ha faltado al trabajo los compañero(a)s se han preocupado por saber de su ausencia?

Si ( )                      No ( )

34- ¿Prefiere realizar todas sus actividades de forma individual?

Si ( )                      No ( )

35- ¿Todos están comprometidos por cumplir los objetivos del área?

Si ( )                      No ( )

36- ¿Los jefes se acercan periódicamente para conocer los problemas de los empleados?

Si ( )                      No ( )

37-¿Cuándo hay participación de jefes y subalternos en la realización de actividades los resultados son satisfactorios ?

Si ( )                  No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_

38- ¿Su jefe no se limita solo a dar órdenes sino que además participa en el trabajo?

Si ( )                  No ( )

### **Comunicación**

39- ¿La comunicación dentro de la Alcaldía es clara y concreta?

Si ( )                  No ( )

40- ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

Reuniones informativas ( )

Boletines ( )

Circulares ( )

Correo electrónico ( )

Otros ( )

Explique: \_\_\_\_\_

41- ¿Existe una buena comunicación entre los compañero(a) s de trabajo?

Si ( )                  No ( )

42- ¿La comunicación con su jefe es clara y flexible?

Si ( )                  No ( )

43- ¿La Alcaldía transmite información relevante como logros, modificaciones y otra información oportunamente?

Si ( )                  No ( )

44- ¿Existe dificultad para transmitir la información a los diferentes niveles jerárquicos?

Si ( )                  No ( )

45- ¿Considera que la comunicación es clave para alcanzar los objetivos de la Alcaldía?

Si ( )                  No ( )

46- ¿Transmite la información clara, oportuna, con exactitud y sencillez?

Si ( )                  No ( )

47- ¿La comunicación es una fortaleza en su área de trabajo?

Si ( )                  No ( )

48- ¿Siente la confianza de expresar sus ideas y sugerencias?

Si ( )                  No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_

### **Liderazgo**

49- ¿Su jefe participa en resolver las inquietudes de los empleados?

Si ( )                  No ( )

50- ¿Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Si ( )                  No ( )

51- ¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

Muy Buena        ( )

Buena                ( )

Regular             ( )

Deficiente         ( )

52- ¿Considera usted que su jefe inmediato posee un grado académico adecuado al puesto que desempeña?

Si ( )                  No ( )

53- ¿Su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

Si ( )                  No ( )

54- ¿Son valoradas las sugerencias que usted aporta a su área de trabajo?

Si ( )                  No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

55- ¿Se brinda capacitación y apoyo a los subalternos para que se involucren en el proceso de participación?

Si ( ) No ( )

56- ¿La actitud y responsabilidad de su jefe es ejemplar?

Si ( ) No ( )

57- ¿Cree que el trabajo realizado por su jefe esta enfocado en ser un líder de equipo?

Si ( ) No ( )

58- ¿Percibe que sólo se interesan por la calidad con que realiza su trabajo?

Si ( ) No ( )

### Valores y Actitudes

59- ¿Qué valores debería poseer todo trabajador?

Orden ( ) Obediencia ( ) Flexibilidad ( )

Sinceridad ( ) Perseverancia ( ) Optimismo ( )

Responsable ( ) Fortaleza ( ) Generosidad ( )

Respeto ( ) Sobriedad ( ) Lealtad ( )

Todos los anteriores ( )

60- ¿Se promueven por parte de las jefaturas valores y principios que mejoren la convivencia entre los empleados de la Alcaldía?

Si ( ) No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

61-¿Cuándo existe algún inconveniente en un procedimiento, asume usted la responsabilidad ante sus superiores?

Si ( ) No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

62- ¿Le proporciona ayuda a sus compañero(a)s en cualquier dificultad que se le presente en la realización de su trabajo?

Si ( )                  No ( )

63- ¿Le han definido de forma clara los valores de la Alcaldía?

Si ( )                  No ( )

64- ¿La Alcaldía se esfuerza en fomentar a sus empleados la práctica de valores?

Si ( )                  No ( )

65- ¿Asume con responsabilidad las funciones asignadas a su puesto de trabajo?

Si ( )                  No ( )

66- ¿Cree que la ética profesional es parte fundamental en la vida laboral de todo empleado?

Si ( )                  No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

67- ¿Considera que su conducta esta acorde a los valores que se practican al interior de la Alcaldía?

Si ( )                  No ( )

Por qué ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

68- ¿La práctica de valores fomenta un ambiente laboral más propicio para ejercer las funciones asignadas?

Si ( )                  No ( )