

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



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

**TEMA:**

**“CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE  
LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO  
No. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE; AÑO 2019”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

Br. ALVARADO MORENO, ANA BEATRIZ	AM13062
Br. LOPEZ GONZALEZ, WENDY CAROLINA	LG13022
Br. PONCE PORTILLO, ANA LOURDES	PP13036

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MARZO 2,020**

**SAN VICENTE**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR**

Máster Roger Armando Arias

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Dr. Raúl Ernesto Azcúnaga López

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Ing. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla

**SECRETARIO GENERAL**

Ing. Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

**DECANO**

Ing Msc. Roberto Antonio Díaz Flores

**VICE-DECANO**

Lic. Msc. Luis Alberto Mejía Orellana

**SECRETARIO**

Lic. Msc. Carlos Marcelo Torres Araujo

**ADMINISTRADOR ACADÉMICO**

Lic. Mcs. José Martín Montoya Polío

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Máster Yanira Yolanda Guardado Jovel.

**ASESORES DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**COORDINADORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Máster Yanira Yolanda Guardado Jovel.

**ASESOR METODOLÓGICO**

Licenciado César Emilio Castro Figueroa.

**ASESORA ESPECIALISTA**

Licenciada Wendy Yamileth Rodríguez Torres.

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

### **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Por la formación académica de calidad que nos brindó durante toda nuestra carrera al transmitirnos los principios y valores que identifican a la universidad, formándonos como profesionales aptos para desempeñarnos en el ámbito laboral.

### **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

Por formarnos académicamente y brindarnos los conocimientos fundamentales para incorporarnos en el sector profesional de nuestro país.

### **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por proporcionar los recursos humanos, tecnológicos y conocimientos que abonaron a nuestra formación profesional durante todo el proceso académico de nuestra carrera.

### **ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO No. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN**

#### **VICENTE**

Por la oportunidad de suministrar los instrumentos de investigación a todo el personal y permitir que este trabajo de graduación se llevara a cabo.

### **ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPETITÁN**

Por la disponibilidad y transparencia al permitirnos el acceso a la información y facilitar el trabajo de investigación en la municipalidad.

## ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Por su apoyo en la realización del trabajo de investigación, les estamos muy agradecidas por habernos brindado su tiempo y por toda la orientación en el transcurso del trabajo.

## COLABORADORES

A cada una, de las personas y empleados municipales que formaron parte de la investigación colaborando con el llenado de los instrumentos de recolección de datos.

*Ana Beatriz Alvarado Moreno*

*Wendy Carolina López González*

*Ana Lourdes Ponce Portillo*

## **DEDICATORIA**

Primeramente agradecer a Diosito por brindarme inteligencia, salud, sabiduría y guiarme por el camino del bien, a mis padres Nelson Alvarado y Antonia Moreno por el apoyo y esfuerzo realizado en el desarrollo de mi carrera. A mi hermana Rosario Alvarado por sus consejos y estar ahí siempre que la necesito eres la mejor hermana que la vida me pudo dar, a mis hermanos Juan y Armando, por apoyarme cuando los necesito y brindarme ánimos para salir adelante.

A mis amigas y compañeras de Tesis Lourdes Ponce y Wendy López por su paciencia y perseverancia en el desarrollo de dicho trabajo, del mismo modo agradecer a mis amistades y personas importantes en mi vida.

También agradecer a las municipalidades que nos facilitaron la información, y especialmente a la Alcaldía Municipal de Tepetitán, por brindarnos su apoyo para realizar el trabajo de graduación.

A cada uno de los docentes del departamento de Ciencias económicas de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral gracias por compartir sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de mi carrera profesional.

**Ana Beatriz Alvarado Moreno**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por brindarme la sabiduría, el cuidado y proveerme los medios para alcanzar esta meta muy importante y anhelada en mi vida.

Quiero dedicar mi trabajo de graduación a mis padres Salvadora de López y Salvador López que con mucho esfuerzo y amor me apoyaron incondicionalmente durante toda mi carrera, también agradezco a mis hermanos menores Ada y Andy por animarme a continuar a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron.

A Osmel Pérez por haberme apoyado de manera incondicional durante los últimos años de mi carrera, gracias por la comprensión, consejos y ánimos para seguir adelante.

A mis dos amigas y compañeras de tesis por su amistad, responsabilidad y comprensión en todos los años de estudio y en el desarrollo de este trabajo que marco nuestras vidas y fortaleció nuestra formación profesional.

A cada docente que impartió sus conocimientos durante las clases y a mis docentes asesores de tesis que con mucha dedicación nos apoyaron para que culmináramos esta etapa.

**Wendy Carolina López González**

## **DEDICATORIA**

Agradezco a Dios por permitirme culminar con mis estudios universitarios, por siempre brindarme sabiduría, fortaleza y dedicación a lo largo de mi vida y que me permita seguir cosechando más éxitos y bendiciones.

A mis padres Guillermo Antonio Ponce y Rosa Delmi Portillo, por sus consejos, amor, apoyo y sacrificio para poder culminar con mis estudios, por ser unos padres ejemplares y brindarme buenos principios y valores.

A mis hermanas Cristina, Alejandrina, Carla y mi hermano Nelson, por su apoyo incondicional, por siempre estar cuando más los he necesitado y darme todo su cariño y comprensión.

A mis amigas y compañeras de tesis, Ana Beatriz Alvarado Moreno y Wendy Carolina López González, por toda la paciencia, dedicación y esfuerzo en el trayecto de nuestra carrera y ser un excelente equipo.

A los catedráticos y asesores por compartir sus conocimientos y orientación durante todo el proceso de mi formación profesional.

**Ana Lourdes Ponce Portillo**



# ÍNDICE

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	XX
RESUMEN.....	XXI
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	25
1.1. Determinación del problema .....	25
1.2. Delimitación del problema .....	27
1.2.1. Delimitación espacial .....	27
1.2.2. Delimitación temporal .....	28
1.3. Formulación del problema.....	28
1.4. Justificación del problema.....	31
1.5. Alcance de la Investigación.....	33
1.6. Objetivos de la Investigación .....	34
General.....	34
Específicos.....	34
CAPITULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
2.1. Municipalismo en El Salvador.....	36
2.2. Historia del departamento de San Vicente. ....	38
2.2.1. Caracterización de las Municipalidades que conforman el distrito No. 1 del departamento de San Vicente. .....	41
2.3. Generalidades de la cultura organizacional.....	56
2.3.1. Antecedentes .....	56
2.3.2. Definiciones .....	57
2.3.3. Componentes.....	58
2.3.4. El iceberg de la cultura organizacional.....	60
2.3.5. Estratos de la cultura organizacional .....	62
2.4. Generalidades del Clima Organizacional.....	64
2.4.1. Antecedentes. ....	64
2.4.2. Definiciones. ....	65
2.4.3. Importancia. ....	65

2.4.4. Variables.....	66
2.4.5. Factores que inciden en el clima organizacional.....	68
a) Cultura.....	68
b) Ambiente Físico.....	69
c) Relaciones Interpersonales.....	69
d) Liderazgo.....	70
e) Motivación.....	70
f) Comunicación.....	73
g) Trabajo en equipo.....	73
h) Organización.....	74
i) Responsabilidad.....	74
j) Reconocimiento.....	74
k) Desarrollo Personal.....	75
2.5. Desempeño Laboral.....	75
2.5.1. Definición.....	75
2.5.2. Importancia.....	77
2.6. Capacitación.....	77
2.6.1. Definición.....	77
2.6.2. Contenido de la Capacitación.....	78
2.6.3. Objetivos.....	79
2.6.4. Ciclo de la Capacitación.....	79
2.5.5. Beneficios de la capacitación.....	100
2.7. Marco Legal.....	102
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
3.1. Método de la investigación.....	107
3.2. Tipo de investigación.....	107
3.3. Población o universo de investigación.....	108
3.4. Tamaño de la muestra.....	108
3.5. Unidades de investigación.....	111
3.6. Técnicas para recolectar la información para la investigación.....	111
3.7. Procesamiento de la información.....	112
3.8. Presentación de la información.....	113
3.9. Análisis de la información.....	113

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LAS MUNICIPALIDADES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE..... 115

4.1. Situación actual de cultura y clima organizacional en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente .....	116
4.1.1. Información general de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente. ....	116
4.1.2. Factores de cultura organizacional .....	119
4.1.3. Factores de clima organizacional .....	125
4.1.4. Desempeño laboral .....	149
4.1.5. Capacitación.....	155
4.2. Análisis de datos obtenidos de la guía de observación .....	158
4.3. Conclusiones.....	164
4.3.1. Factores de Cultura Organizacional .....	164
4.3.2. Factores de Clima Organizacional .....	164
4.3.3. Desempeño Laboral.....	166
4.3.4. Capacitación.....	167
4.4. Recomendaciones .....	168
4.4.1. Factores de Cultura Organizacional .....	168
4.4.2. Factores de Clima Organizacional .....	168
4.4.3. Desempeño Laboral.....	170
4.4.4. Capacitación.....	170

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPETITÁN. .... 172

5.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Tepetitán .	173
5.1.1. Descripción de la Situación Actual de la alcaldía Municipal de Tepetitán .....	173
5.2. Plan de capacitación de Cultura y Clima Organizacional para los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán. ....	181
5.2.1. Introducción .....	181
5.2.2. Objetivos del plan de capacitación .....	182
5.2.3. Importancia .....	183
5.2.4. Alcance .....	183

5.2.6. Perfil del Facilitador .....	184
5.2.7. Funciones del Facilitador.....	184
5.2.8. Políticas.....	185
5.2.9. Normas.....	186
5.2.10. Metodología.....	186
5.2.11. Materiales y Recursos: .....	188
5.2.12. Contenido del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional para mejorar el desempeño de los empleados, de los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, basado en módulos. ....	191
5.2.13. Cronograma de actividades del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional.....	203
5.2.14. Presupuesto.....	204
5.3. Implementación y Ejecución del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional en la municipalidad de Tepetitán. ....	207
5.4. Evaluación de los Resultados del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional en la alcaldía municipal de Tepetitán. ....	208
5.4.1. Evaluación de la Capacitación .....	209
5.4.2. Autoevaluación de los Participantes.....	209
5.4.3. Evaluación del Facilitador .....	209
REFERENCIAS .....	210

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 2: Entrevista dirigida a secretaria de la alcaldía municipal de Tepetitán

Anexo 3: Instrumento de observación (lista de chequeo)

Anexo 4: Sexo de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 5: Edad de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 6: Nivel de estudio de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 7: Tiempo de laborar de los empleados en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 8: Requisitos que se exigen para la contratación de los empleados de las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 9: Exámenes médicos que realizan los empleados para laborar en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

Anexo 10: Criterios de Evaluación del Instrumento de Observación

Anexo 11: Capacitaciones sin Inversión Financiera

Anexo 12: Formato para la Evaluación de la Capacitación

Anexo 13: Formato de autoevaluación para el Recurso Humano que ha sido capacitado

Anexo 14: Evaluación del Facilitador

Anexo 15: Formato de diploma de participación en la capacitación

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Municipio de San Vicente.....	43
Tabla 2 Municipio de Apastepeque .....	45
Tabla 3 Municipio de Tecoluca .....	47
Tabla 4 Municipio de Verapaz .....	49
Tabla 5 Municipio de Guadalupe.....	51
Tabla 6 Municipio de San Cayetano Istepeque .....	53
Tabla 7 Municipio de Tepetitán.....	55
Tabla 8 Población o universo de investigación .....	108
Tabla 9 Tamaño de la muestra.....	110
Tabla 10 Áreas en la cual se desempeñan los empleados de las Alcaldías Municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente .....	118
Tabla 11 Métodos que se utilizan para contratar el personal de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	120
Tabla 12 Forma de asignar las actividades en el puesto de trabajo en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	125
Tabla 13 Enfermedades que sufren con más frecuencia los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	127
Tabla 14 Actividades que realizan las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente para mejorar la convivencia de los empleados.....	134
Tabla 15 Tipos de relaciones interpersonales que promueven las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente para lograr los objetivos. ....	136

Tabla 16 Recursos Materiales.....	189
Tabla 17 Recursos Financieros.....	190
Tabla 18 Módulo 1: Cultura .....	194
Tabla 19 Módulo 2: Liderazgo y Organización.....	196
Tabla 20 Módulo 3 Comunicación y Relaciones Interpersonales .....	198
Tabla 21 Módulo 4: Trabajo en Equipo y Responsabilidad .....	200
Tabla 22 Módulo 5: Motivación, Reconocimiento y Ambiente Físico.....	202
Tabla 23 Cronograma de Actividades del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional .....	203
Tabla 24 Presupuesto .....	204
Tabla 25 Costo de Capacitación .....	205
Tabla 26 Costo del Transporte.....	206

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Localización del departamento de San Vicente en mapa de El Salvador.....	27
Figura 2 Localización del Distrito de San Vicente. ....	28
Figura 3 Modelo organizacional de tres capas de Schein. ....	59
Figura 4 El iceberg de la cultura organizacional .....	61
Figura 5 Los diversos estratos de la cultura organizacional. ....	63
Figura 6 Jerarquía de las necesidades .....	71
Figura 7 El ciclo de la capacitación .....	80
Figura 8 La capacitación como sistema .....	81
Figura 9 Proceso de Capacitación.....	82
Figura 10 Indicadores de las necesidades de capacitación.....	88
Figura 11 Puntos principales de un programa de capacitación.....	92



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Formas en que las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente dan a conocer la misión y visión a los empleados. ....	121
Gráfico 2 Hábitos o costumbres que se practican en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	122
Gráfico 3 Valores que se practican en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente .....	124
Gráfico 4 Esfuerzo físico y mental que realizan los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	126
Gráfico 5 Padecimientos más frecuentes en los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	128
Gráfico 6 Planes de emergencia en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	129
Gráfico 7 Estado Emocional en el que se encuentran los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	130
Gráfico 8 Incentivos que brindan a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	131
Gráfico 9 Frecuencia con la que reciben incentivos los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	132
Gráfico 10 Armonía entre los compañeros de trabajo de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	133

Gráfico 11 Encargados de promover las actividades de convivencia en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	135
Gráfico 12 Relaciones entre las jefaturas y personal de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	137
Gráfico 13 Liderazgo de jefe inmediato en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	139
Gráfico 14 Trato que reciben los empleados por parte del jefe inmediato en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	140
Gráfico 15 Forma de actuar de los jefes cuando algo sale mal en el trabajo en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	141
Gráfico 16 Comunicación más frecuente en las alcaldías municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	142
Gráfico 17 Forma de comunicar las decisiones que se toman en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	143
Gráfico 18 Canales de comunicación utilizados en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	144
Gráfico 19 Forma de comunicar los cambios en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	145
Gráfico 20 Efectos que producen los cambios de gobierno municipal en los puestos de trabajo de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente. ....	146
Gráfico 21 Conflictos que se dan en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente. ....	147

Gráfico 22 Forma de resolver los conflictos laborales en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.....	148
Gráfico 23 Aspectos importantes para brindar un buen servicio al público por parte de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	150
Gráfico 24 Frecuencia de realizar evaluación de desempeño en las en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	151
Gráfico 25 Formas de evaluar el desempeño de los empleados en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente. ....	152
Gráfico 26 Formas de facilitar el desempeño laboral a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	153
Gráfico 27 Beneficio de los resultados de la evaluación de desempeño para los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	154
Gráfico 28 Beneficios de capacitar a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.....	156
Gráfico 29 Disposición de los empleados de las alcaldías del distrito No. 1 del departamento de San Vicente para participar en el Plan de Capacitación sobre Cultura y Clima Organizacional.	157

## INTRODUCCIÓN

En toda institución es importante que existan buenas relaciones laborales, porque de esto depende el buen desempeño de sus empleados para garantizar el logro de los objetivos, influyendo directamente en la efectividad de toda la organización.

Las alcaldías municipales juegan un papel muy importante para la población, porque a través de estas se satisface las necesidades de las comunidades que se encuentran bajo su jurisdicción. Por lo tanto, debe mantener una cultura y clima organizacional que contribuya al mejoramiento de su administración y brinde servicios de buena calidad.

Según la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Relaciones Exteriores (marzo 2019), la República de El Salvador tiene una división administrativa de 14 departamentos que se encuentran fraccionados en 262 municipios regidos por un concejo municipal. El departamento de San Vicente está conformado por dos distritos: El distrito No. 1 de San Vicente, está compuesto por los municipios de San Vicente, San Cayetano Istepeque, Apastepeque, Tepetitán, Verapaz, Guadalupe y Tecoluca, son el objeto de estudio donde se desarrollará la investigación; el distrito No. 2 de San Sebastián lo conforman los municipios: San Sebastián, San Esteban Catarina, San Ildefonso, San Lorenzo, Santa Clara, y Santo Domingo. Con esta investigación, se identificarán los factores que afectan la cultura y clima organizacional de las alcaldías municipales del distrito No 1 del departamento de San Vicente.

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, que describe la situación actual de las municipalidades del distrito de San Vicente, la delimitación y formulación del problema, la justificación, alcance y objetivos de la investigación.

El Capítulo II, contiene los fundamentos teóricos de la investigación, el municipalismo en El Salvador, historia del departamento de San Vicente, las generalidades de cultura y clima organizacional, así como también lo referente al desempeño laboral y capacitación.

El Capítulo III, explica la metodología de la investigación, en la cual se determina el método a utilizar durante el proceso de investigación, en él se detallan las técnicas de recolección de la información y las unidades de investigación, con el propósito que la información sea veraz, oportuna y confiable.

El Capítulo IV, contiene el análisis de los resultados de la investigación sobre la situación actual de cultura y clima organizacional en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, donde se consolidan todos los datos e información obtenida por medio de la utilización de la técnica de recopilación de información, encuesta, guía de observación y entrevista.

Y por último el Capítulo V, se presenta la propuesta realizada que consiste en diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

## RESUMEN

La cultura y clima organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para las instituciones, buscan crear ambientes de trabajo adecuados que permitan influir positivamente en el desempeño laboral de los empleados. El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización; comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y en este sentido el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principal objetivo describir la cultura y clima organizacional de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, identificando así los factores que intervienen en el desempeño laboral.

Para realizar la investigación de campo, se aplicó el método científico con el tipo de metodología descriptiva bajo el enfoque cualitativo - cuantitativo, utilizando la encuestas, guías de observación y entrevistas como técnica de recolección de información en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

Se determinó una muestra la cual sirvió para establecer un parámetro para distribuir la encuesta a los empleados de las municipalidades, con el cual se obtuvo información que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

Luego de realizar la investigación y recolección de datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió para

determinar las deficiencias en las necesidades encontradas y para concluir, recomendar y diseñar la propuesta de la investigación

Las principales conclusiones que se establecieron son las siguientes: Se determinó que en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, no se les ha impartido capacitación sobre cultura y clima organizacional, y de acuerdo al Capítulo III de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, hace referencia a la capacitación de los servidores públicos de carrera, por lo tanto, las alcaldías están obligadas a brindar capacitación a sus empleados orientando a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño. Para ello las municipalidades necesitan motivar más al personal, a través de incentivos no solo monetario, sino también reconocimiento personal por el buen desempeño laboral en el logro de los objetivos.

Tomando en cuenta las conclusiones antes citadas, se recomienda implementar un plan de capacitación de cultura y clima organizacional para mejorar el desempeño de los empleados, tomando en cuenta para la propuesta a la alcaldía municipal de Tepetitán, por ser una de las alcaldías con mayor factibilidad en la obtención de la información, dicha propuesta servirá de guía para las demás alcaldías en estudio.

---

---

# CAPÍTULO I.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1.1. Determinación del problema
- 1.2. Delimitación del problema
  - 1.2.1. Delimitación espacial
  - 1.2.2. Delimitación temporal
- 1.3. Formulación del problema
- 1.4. Justificación del problema
- 1.5. Alcance de la Investigación
- 1.6. Objetivos de la Investigación





## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1. Determinación del problema

En los últimos años las investigaciones sobre cultura y clima organizacional han aumentado en las instituciones que buscan continuo mejoramiento de su ambiente laboral, de modo que les sirva para alcanzar mayor productividad y mejores resultados en el desarrollo de sus actividades, siendo la base fundamental de su recurso humano, por lo que proporcionan los insumos y espacios necesarios para motivar su desempeño.

En El Salvador, las municipalidades son instituciones autónomas cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local, administrando de la mejor manera los recursos económicos que le asignan el estado y los impuestos municipales que paga la población. Funcionan con talento humano para atender las necesidades y consultas de los usuarios. Los trabajadores se encargan de realizar las diferentes actividades de la organización y por ello es importante que exista un buen ambiente físico y social, comunicación efectiva entre las áreas, responsabilidad en todos los empleados, conocimiento de la estructura y formalidades de la institución, espacios agradables para motivar el buen desempeño y es esencial que exista sentido de identidad de parte del trabajador hacia su lugar de trabajo.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional. “Formar parte de una organización significa asimilar su cultura, practicar valores, creencias, hábitos, actitudes, establecidos por normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la institución”. (Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena edición pág. 72)

Lo anterior hace referencia al panorama ideal de cultura y clima organizacional que debería existir en las instituciones para brindarle las condiciones favorables al recurso humano y garantizar que su desempeño sea eficiente, pero la realidad es un poco diferente porque no se cumplen estos aspectos en su totalidad, siempre hay situaciones que la organización no logra superar y en especial los referidos al desempeño del personal donde cada uno tiene distintas formas de percepción respecto a su ambiente y cultura laboral generando insatisfacción en el personal, desmotivación, bajo rendimiento laboral, relaciones interpersonales tensas y no se logra cumplir con exactitud los objetivos y metas de la organización.

Esta situación, es la que se investigó en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente, el cual está compuesto por los siguientes municipios: San Vicente, San Cayetano Istepeque, Apastepeque, Tepetitán, Verapaz, Guadalupe y Tecoluca, debido a que es necesario fortalecer a su personal con herramientas que les ayuden a mejorar su desempeño y puedan realizar un buen trabajo con sus ciudadanos. Por lo general las organizaciones suelen superar sus deficiencias con planes de capacitación cuando estos involucran al personal de la empresa y según la Ley de la Carrera Administrativa, en el Art 47. Es importante la capacitación de los empleados de las alcaldías porque es necesario fortalecer las competencias propias de la administración pública municipal y propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, actualizar los conocimientos, desarrollar potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

La creación de un plan de capacitación orientado a mejorar aspectos de la cultura y clima organizacional que se encuentren deficientes en las municipalidades, servirá para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, se fomentará la motivación y trabajo en equipo, y además se brindará un mejor servicio al usuario.

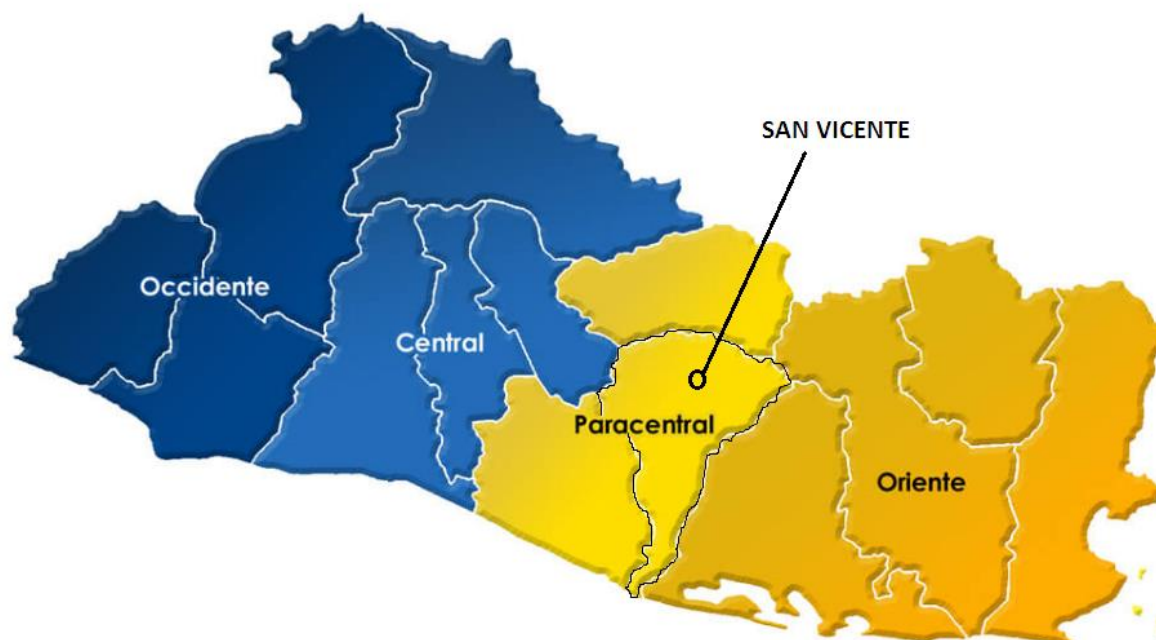
## 1.2. Delimitación del problema

La investigación de la temática se ha delimitado en dos partes las cuales son: delimitación espacial, delimitación temporal.

### 1.2.1. Delimitación espacial

San Vicente es un departamento de El Salvador que se encuentra en la Región Paracentral del país; San Vicente está ubicado al sur del departamento de Cabañas, colindando al Occidente con los departamentos de La Paz y Cuscatlán; y al Oriente con Usulután, tal como se muestra en la Figura 1. El departamento de San Vicente políticamente está dividido en dos distritos, siendo estos el distrito No. 1 San Vicente y el distrito No. 2 San Sebastián. El distrito de San Vicente está conformado por 7 municipios: San Vicente, San Cayetano Istepeque, Apastepeque, Tepetitán, Verapaz, Guadalupe y Tecoluca, que se muestran en la Figura 2.

Figura 1 Localización del departamento de San Vicente en mapa de El Salvador.



Fuente: División geográfica de los departamentos de el Salvador.

Figura 2 Localización del Distrito de San Vicente.



Fuente: Distribución geográfica de los municipios del departamento de San Vicente.

### 1.2.2. Delimitación temporal

El período en el que se ejecutó la investigación fue de marzo a septiembre del año 2019, donde se realizó la recolección de datos, para su posterior análisis, permitiendo generar una propuesta de solución a las problemáticas encontradas.

### 1.3. Formulación del problema

Conocer la situación actual de las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente fue fundamental para determinar la existencia de limitantes que conllevan a la generación de problemáticas.

Con el diagnóstico preliminar realizado a las siete municipalidades que conforman el distrito No.1 a través de la observación y entrevistas a alcaldes, jefe de recursos humanos, secretaria y tesoreros con respecto a la cultura y clima organizacional, se identificaron las problemáticas que están afectando el desempeño del recurso humano de las municipalidades las cuales se detallan a continuación.

- De las siete alcaldías del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, solamente la de San Vicente, Tecoluca y Apastepeque cuentan con plan de capacitación para evaluar el desempeño de sus empleados, mientras que a las otras cuatro municipalidades se les dificulta no tener un sistema de evaluación, afectándole en el cumplimiento de metas y objetivos.

- Desmotivación del Personal.

Son pocas las municipalidades las que incentivan a su personal con las celebraciones de cumpleaños, día del trabajador municipal, día de la madre y día del padre, debido a que no existe iniciativa de parte de las máximas autoridades y no cuentan con los fondos necesarios para realizar dichas actividades.

- Infraestructura.

La infraestructura de las alcaldías municipales, no obstante está construida de ladrillos saltes, otras de ladrillo de obras (tierra cosida, barro cocido), y para las divisiones de las áreas han utilizado tabla roca; se observó que el espacio físico disponible por los empleados en las alcaldías municipales es muy reducido, para que los empleados puedan realizar sus labores, además algunos comparten su mobiliario afectando el orden para realizar sus actividades.

- Ventilación

Todas las alcaldías tienen poca ventilación y no todas las áreas tienen aire acondicionado, así mismo los ventiladores no son suficientes para la cantidad de empleados que hay en las municipalidades.

- Comunicación deficiente

Se encuentran deficiencias en el trabajo en equipo, por falta de comunicación entre los empleados, debido a que cada uno se enfoca en sus propias áreas, por lo cual el trabajo que realizan es de forma individualista.

- Falta de buenas relaciones interpersonales

En algunas alcaldías existen rivalidades entre los empleados, porque hay diferencias políticas, esto genera un clima laboral desagradable, lo que impide realizar un mejor trabajo en equipo.

Después de identificar las problemáticas que aquejan al recurso humano de las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente se puede determinar que la investigación estará orientada en conocer **¿Cuáles son los factores de cultura y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente?**

#### **1.4. Justificación del problema**

Las municipalidades tienen autonomía para establecer su organización interna administrativa, sistemas de recaudación, contabilidad y administración financiera, elaboración de tarifas y presupuestos municipales, programación, servicios públicos municipales y entre ellos la organización del recurso humano que labora en las distintas áreas de la institución.

También las alcaldías están facultadas para desarrollar programas permanentes de capacitación y adiestramiento para funcionarios y empleados municipales y es su deber coordinar con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), para crear el Centro de Formación Municipal que establece la Ley de la Carrera Administrativa en su art. 48 cuya Institución tiene como objetivo brindar capacitación, asistencia técnica a las 262 municipalidades del país, para que estas cuenten con el recurso humano competente y calificado para aportar al desarrollo local, impulsar su autonomía y con ello contribuir al mejoramiento de los servicios prestados a la comunidad.

Con el diagnóstico preliminar realizado a las siete municipalidades que conforman el distrito No.1 del departamento de San Vicente, se encontraron problemáticas en el ambiente o clima laboral en las que se relaciona el recurso humano, los valores, principios, costumbres que se practican en la institución y como consecuencia afectan el desempeño laboral de los empleados e influye en el servicio que se le brinda al usuario. Es decir, que en las municipalidades existe una cultura y clima organizacional determinada por la alta dirección de la institución (Alcalde municipal y concejos municipales), que dependiendo de su liderazgo inciden en la cultura y ambiente laboral que han de formar los empleados para ejercer sus funciones; por lo general el recurso humano de toda la institución trata de imitar lo que se le ha enseñado pero nunca es

practicado tal cual se le ha presentado porque cada persona que integra la institución es diferente y practican cultura y clima organizacional a su propio estilo.

La cultura organizacional se ha convertido en un elemento muy importante, debido a que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito con base a la cultura se forma el clima organizacional que es el ambiente generado por las emociones del recurso humano que labora en las instituciones, está relacionado con la motivación de los empleados y tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores e influye en el desempeño laboral; el mejor clima organizacional se consigue cuando la infraestructura, la maquinaria y personal se encuentran en óptimas condiciones. Es importante conocer los factores que afectan la cultura y clima organizacional de los empleados de las alcaldías municipales para mejorar el desempeño mediante el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; y contar con personal que sea altamente eficiente en el desarrollo de las actividades institucionales; son las municipalidades el lugar donde acuden las personas de las comunidades para realizar sus trámites personales, por ejemplo solicitar partidas de nacimiento, autorización de negocios, inscripción de nacimientos en el registro del estado familiar, cartas de defunción entre otros. Estas instituciones deben servir a la población de la mejor manera posible, y brindar una atención al usuario que sea de calidad. Además, son los concejos municipales los encargados de proponer y aprobar la ejecución de proyectos que sean de beneficio común, que contribuyan al desarrollo de las comunidades, pero se necesita que haya una administración eficaz que haga buen uso de los recursos personales y económicos.

La mayoría de instituciones al presentar deficiencias en su desempeño tienden a solventarlo con capacitación y adiestramiento al personal; las municipalidades no son la excepción, tienen que brindar capacitación a sus empleados, para superar las deficiencias en el desempeño laboral.



La investigación se convierte en una herramienta útil que permite fundamentar la propuesta que servirá de guía para que se pueda aplicar a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

Para la realización de la propuesta de investigación se tomará en cuenta la alcaldía municipal de Tepetitán porque es una de las municipalidades que no posee planes de capacitación para mejorar el desempeño de sus empleados. Dicha alcaldía cuenta con 37 empleados, siendo la más factible para la obtención de la información y para que obtenga alto potencial de desarrollo para la comunidad, es necesario brindar capacitación a los empleados para que ofrezcan un mejor servicio al usuario.

### **1.5. Alcance de la investigación**

Con la investigación denominada: **“CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE; AÑO 2019”**, se realizó un estudio de tipo descriptivo, indagando sobre las problemáticas que afectan el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías del distrito No 1 del departamento de San Vicente, permitiendo elaborar un plan de capacitación de cultura y clima organizacional en la alcaldía municipal de Tepetitán, con el objetivo de brindar a los empleados nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y otros elementos que permiten que el trabajador sea más competente en el desempeño de sus funciones.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **General**

Describir la cultura y clima organizacional de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, año 2019 para mejorar el desempeño laboral.

### **Específicos**

- Identificar los factores del clima y cultura organizacional que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.
- Analizar las dificultades relativas al clima y cultura organizacional que inciden en el entorno de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.
- Diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

---

---

# **CAPÍTULO II.**

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 2.1. Municipalismo en El Salvador.
- 2.2. Historia del departamento de San Vicente.
- 2.3. Generalidades de la cultura organizacional
- 2.4. Generalidades del clima organizacional
- 2.5. Desempeño laboral
- 2.6. Capacitación
- 2.7. Marco Legal



## **Capítulo II. Fundamentos teóricos de la investigación.**

### **2.1. Municipalismo en El Salvador.**

En la época colonial, cada municipio era la Unidad Política Menor en la organización del gobierno, y constituía la medición jurídica-política entre la monarquía (el gobierno español) y los ciudadanos. En los municipios no se tomaban decisiones en el campo político y mucho menos en el proceso de elección de los miembros del gobierno municipal. No obstante, durante la lucha para lograr la independencia de la dominación española, las municipalidades jugaron un papel importante, convirtiéndose en espacios políticos en los que se desarrolló la lucha por la independencia, bajo formas políticas de resistencia a los niveles superiores del gobierno colonial. La constitución de la República de El Salvador decretada en 1896, estuvo vigente hasta 1939; en su Art. 113, establecía: “que el gobierno local de los pueblos estará a cargo de las municipalidades electas popular y directamente por ciudadanos vecinos de cada población”, así mismo en su Art. 117, establecía que: “las municipalidades en el ejercicio de sus funciones son enteramente independientes”. Sin embargo, en esa época los Gobernantes Departamentales y los funcionarios de ministerios que formaban parte del Poder Ejecutivo (hoy Órgano Ejecutivo), ejercieron y aun se pretende ejercer actualmente, una “tutela preventiva y represiva” sobre los gobiernos locales, debilitando así, el poder e iniciativa municipal.

Esto permite considerar que legalmente (teóricamente) se ha dado autonomía a los municipios para ejercer sus funciones, pero en la práctica, han estado subordinados al Poder Ejecutivo.

“Las municipalidades en el ejercicio de sus funciones son autónomas; por sus actos responderán ellas mismas como personas jurídicas o sus miembros individualmente, según determine la ley. Elaborarán sus tarifas de arbitrios para proponerlas como Ley a la Asamblea Legislativa; la cual podrá decretar las modificaciones que juzgue necesarias”.

Además, por mandato constitucional, el Poder Ejecutivo fue facultado para velar por que las municipalidades cumplieran las leyes, así lo establecía la nueva Constitución, en su Art. 107, desprendiéndose de ello que el restablecimiento de la autonomía municipal como principio jurídico-político formal, se produjo con alguna restricción que realmente afectó a las mismas en su desarrollo económico, social, político y cultural. Doce años después, en la Constitución Política de la República de El Salvador, de 1962, las disposiciones antes mencionadas son ratificadas por la Asamblea Constituyente. Hasta entonces, el principio de autonomía concebido en las constituciones de 1886, 1945, 1950 y 1962, establecía que las atribuciones de las municipalidades eran puramente económicas y administrativas; no es sino hasta en la Constitución de la República de El Salvador, de 1983, que se amplía la autonomía municipal en “lo técnico”.

En tal sentido, el municipio es el ente encargado de desarrollar, orientar y ordenar la vida social, económica, política y cultural de los vecinos; es decir, de la sociedad que habita la porción de territorio que demarca la jurisdicción municipal. Actualmente en El Salvador se están haciendo esfuerzos de construcción de la Sociedad Civil dentro del nuevo proceso democrático, la existencia de los municipios reviste especial importancia por cuanto deben convertirse en entes generadores, promotores y ejecutores de acciones que conduzcan a hacer una realidad dicho proceso democrático y conducir así, articulándose al país en su conjunto, a El Salvador hacia un desarrollo sustentable. (FUNDAUNGO citado por Bosques, págs. 1-2).

## **2.2.Historia del departamento de San Vicente.**

El departamento de San Vicente fue creado durante la administración del primer Jefe de Estado de la independencia centroamericana don Juan Manuel Rodríguez, por artículo constitucional del 12 de junio de 1824. Su cabecera es la ciudad de San Vicente, fundada en 1635 por orden del capitán general don Álvaro de Quiñones y Osorio.

El departamento de San Vicente constaba de dos distritos; los cuales eran el distrito de San Vicente y el distrito de Sensuntepeque, en ese entonces no estaban conformados todos los departamentos, es por ello que se tomaba en cuenta el distrito de Sensuntepeque; fue hasta el 30 de julio de 1836, una nueva ley segregó a San Sebastián del distrito de Ilobasco, incorporándose al departamento de San Vicente, es así como el departamento de San Vicente actualmente está constituida por el distrito No. 1 de San Vicente, creado en 1786, y distrito No. 2 de San Sebastián en 1873.

El distrito No. 2 de San Sebastián está conformado por los municipios de Santo Domingo, San Lorenzo, San Esteban Catarina, San Idelfonso y Santa Clara. Quedando el distrito No. 1 de San Vicente integrado por: San Vicente, Tecoluca, Apastepeque, San Cayetano Istepeque, Tepetitán, Verapaz y Guadalupe.

- **Localización**

El departamento de San Vicente se ubica en la zona paracentral de El Salvador; está limitado al norte por Cabañas; al noreste, por los departamentos de Usulután y San Miguel; al este y al sureste, por Usulután; al sur por el Océano Pacífico y Usulután, y al oeste por La Paz.

- **Actividad Económica del departamento de San Vicente**

La economía del departamento de San Vicente está orientada a los rubros siguientes:

**Industria:** Su principal rubro económico lo constituye la industria del azúcar; cuenta con el INGENIO JIBOA, que genera 2,720 empleos directos, tanto para la fase industrial, como en la agrícola. El ingenio mantiene una capacidad de recepción de 4100 toneladas métricas de

caña cortada diarias; Sin embargo, los azucareros esperan que la producción sea similar a la de la zafra 2017/2018 que produjo 759 mil toneladas métricas. De esa cifra el sector exportó 476,848 toneladas métricas. Dentro del área de producción se puede mencionar las cantidades de azúcar y melaza que se produce, la melaza es el principal subproducto del proceso industrial de la Caña de Azúcar siendo su producción de acuerdo a los técnicos azucareros inversamente proporcional a la producción de azúcar y esta fue para la zafra 2002/03 de 38, 876,306 (Galones) dado el proceso industrial. De la melaza se obtiene una melaza tipo gourmet con una proporción casi nula de químicos por lo que internacionalmente este tiene un premio. (Comisión para el Desarrollo Azucarero, 1998). Diputadas y diputados de la Comisión de Economía visitaron el Ingenio Azucarero Jiboa del departamento de San Vicente, con el objetivo de conocer los esfuerzos de modernización y el proceso de construcción de una planta de producción y generación de energía eléctrica a base de bagazo de caña de azúcar, siendo este un segundo subproducto de la caña de azúcar, además en este rubro se puede encontrar la Cooperativa ACOPANELA DE R.L, que produce y comercializa dulce de panela y panela granulada. En la actualidad ha llegado hacer renovado por una maquinaria totalmente industrial, sueño que surgió en el 2004 a través de la primera Asociación Cooperativa de Agroindustriales, Aprovechamiento, Ahorro y Crédito (ACOPANELA de R.L) con la visión de ser la asociación líder en la producción y comercialización de productos artesanales de los derivados de la caña de azúcar en todo el país para el mercado local e internacional; cooperativa que en la actualidad cuenta con 25 socios de la zona. (Barahona Rosales & Cía, 2012, pág. 20)

**Agricultura:** Entre las especies de mayor cultivo se encuentran: Maíz, frijón, arroz, caña de azúcar. El maíz es un rubro importante, pero sobre todo los rubros de café y caña, maicillo (nombre común: Sorgo; nombre científico: *Sorghum bicolor L*), y hortalizas. Los granos básicos se cultivan intensamente en la región central y meridional del departamento. La zona cafetalera se localiza en las faldas de los alrededores del volcán de San Vicente. Existen la

crianza de ganado vacuno-bovino, caballar porcino y mular; lo mismo que de aves de corral. (Barahona Rosales & Cía, 2012, pág. 20).

**Comercio:** La plaza comercial en el departamento de San Vicente, muy ligada a la actividad agrícola. Hay gran variedad en el tipo de negocios: puestos de mercado, venta ambulante, tiendas, bazares, ventas de ropa y calzado, ferreterías y materiales de construcción, agro servicios y fertilizantes, librerías, mini supermercados, supermercados. En buena parte de estas actividades de comercio, las mujeres juegan un papel importante o hasta primordial. La plaza comercial de San Vicente enfrenta una competencia creciente con las plazas de Zacatecoluca en el Sur, de Cojutepeque en la parte Occidental, y de Ilobasco, en el Norte.

**Servicios:** Entre este tipo de negocios, se encuentran: cafetines, heladerías, pupuserías, salones de belleza, barberías, comedores, molinos de nixtamal, zapateros, talleres de reparación de vehículos, bicicletas y electrodomésticos, lavado de carros, vulcanizadores, restaurantes, hospedajes, pensiones, servicios fúnebres, estudios fotográficos, cafés Internet, empresas de transporte (buses, pickups, taxis).

**Turismo:** San Vicente es conocido por realizar las diferentes actividades turísticas en el departamento, entre las cuales se encuentran el festival del Camote y La Cumbia, los festivales gastronómicos y turismo comunitario entre otros. Entre los lugares turísticos con los que cuenta se encuentran: Turicentro de Amapulapa, Laguna de Apastepeque, El Árbol de tempisque, La Torre del parque central, El Árbol de los Esclavos, La Basílica de Nuestra Señora del Pilar, Parque ecológico de La Joya, La Barranca del Sísmico, las Ruinas de León de Piedra y el parque Cañas.



### **2.2.1. Caracterización de las municipalidades que conforman el distrito No. 1 del departamento de San Vicente.**

Las municipalidades que conforman el distrito de San Vicente son las siguientes:

- **Municipio de San Vicente**

El municipio de San Vicente tiene sus orígenes en la primera mitad de centuria decimoséptima de la Era Cristiana. Larín (2000) afirma:

En las celebraciones eclesiásticas de la pascua de navidad, 25 de diciembre de 1635, se congregaron aproximadamente cincuenta familias de españoles bajo la umbrosa copa de un frondoso árbol de Tempisque que aún existe, a orillas del río Acahuapa, para dar nacimiento a una nueva colonia, la que fue fundada con el título de pueblo y el nombre de San Vicente de Lorenzana.

El nombre que le dieron a la nueva población fue en homenaje a San Vicente Abad o San Vicente de León, superior del monasterio de San Claudio en León (España), de la orden de San Benito, mártir español que murió en defensa de la divinidad de Jesucristo en 11 de marzo de 554, fue un año común comenzado en jueves del calendario juliano, en vigor en aquella fecha y figura la más preclara de la casa de Lorenzana, a la que pertenecía el citado Presidente, Gobernador y Capitán General del Reino de Guatemala.

Para tal fundación los vicentinos compraron previamente al fisco tres caballerías de tierra, a título de ejidos, y obtuvieron del señor Álvaro Quiñonez y Osorio los servicios de un agrimensor real, para que hiciese el trazo de la nueva colonia. La fundación de ésta fue altamente beneficiosa para el Reino; pero sobre todo para don Álvaro Quiñonez y Osorio, pues su majestad le otorgó en 1641 el título de Marqués de Lorenzana.

### **Título de villa y cambio de nombre.**

El doctor Leopoldo A. Rodríguez apunta, que “los fundadores de San Vicente acordaron hacer una donación de 1,600 pesos al Rey que entonces era Felipe IV, y, según la tradición, lo nombraron primer alcalde honorario. Agradecida la Real Audiencia de Guatemala le confirió el título de Villa en 1658, con la condición de que el escribano no tuviera asiento en el cabildo, título del que tomó posesión el 20 de marzo del mismo año; pero le cambió el nombre que antes tenía por el de San Vicente de Austria, en honor a su majestad que pertenecía a la casa de este nombre; quien confirmó posteriormente todo lo acordado. En seguida se hizo la demarcación jurisdiccional de la manera siguiente: al E. (este) el río Lempa, al W. (oeste) el río Jiboa, al N. (norte) el mismo Lempa y al S. (sur) el pacífico, con excepción de Zacatecoluca”.

En todo caso, la fundación del pueblo de San Vicente de Lorenzana y su titulación y nominación de villa de San Vicente de Austria determinó, en la alcaldía mayor de San Salvador, la creación en 1658 de una nueva provincia: la provincia de San Vicente, que comprendía los actuales distritos de Zacatecoluca, San Vicente, San Sebastián y Sensuntepeque.

### **Título de ciudad**

La fidelidad de las autoridades civiles, militares y eclesiásticas de San Vicente, como de las principales familias de criollos y peninsulares, determinaron al capitán general del Reino de Guatemala don José de Bustamante y Guerra a solicitar a la Regencia Española, que se concediera el título de *ciudad* a la villa de San Vicente de Austria.

Las cortes conocieron de esta petición en su sesión de 20 de junio de 1812, y el 11 de julio del mismo año, acordaron conceder tal categoría a la expresada colonia, habiendo emitido la Regencia el correspondiente decreto el día siguiente.

En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de San Vicente:

Tabla 1

*Municipio de San Vicente*

<b>MUNICIPIO DE SAN VICENTE</b>	
<b>Alcalde:</b>	Medardo Hernández Lara
<b>Partido político:</b>	ARENA
<b>Dirección:</b>	1ª. Calle Oriente y Av. José María Cornejo, Barrio El Centro.
<b>Asignación FODES:</b>	\$ 2,819,290.45
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 12 al 31 de diciembre en honor a San Vicente Abad
<b>Fecha de fundación:</b>	15 enero 1543
<b>Población:</b>	52, 404 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	267.25 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	390 msnm
<b>Cantones del municipio:</b>	1. Antón Flores 2. San Francisco Chamoco 3. Chucuyo 4. Dos quebradas 5. El Caracol 6. El marquezado 7. El Rebelde 8. La joya 9. La Soledad 10. León de Piedra 11. Los Laureles 12. Los Pozos 13. Llanos de Achichilco 14. Obrajuelo Lempa 15. Parras Lempa 16. San Antonio Achichilco 17. San Antonio Caminos 18. San Antonio Tras El Cerro 19. San Bartolo Ichanmico 20. San Diego 21. San Jacinto 22. San José Rio Frío 23. San Juan Buena Vista 24. San Rafael San Diego 25. Santa Gertrudis 26. Volcán Opico

Fuente: ((ISDEM), 2018)

- **Municipio de Apastepeque**

El municipio de Apastepeque tiene sus orígenes y etimología en la antiquísima y precolombina población de origen yaqui o pipil contenía originariamente dos pueblos: Apastepeque propiamente dicho y Saguayapa. Larín (2000) afirma:

Estos pueblos gemelos estaban separados por una calle de cinco metros de ancho orientada de Oeste a Este, que es la que pasa actualmente al Norte de la iglesia y plaza principal de Apastepeque. La porción septentrional de la población era ocupada por Saguayapa y la meridional por Apastepeque. El camino que hoy pasa por el cementerio y el río Ismataco completaba los linderos entre ambas comunidades indígenas. En idioma náhuatl, Apastepeque significa “cerro de los alabastros”, pues proviene de *apast*, alabastro; y *tepec*, cerro. En el mismo idioma Saguayapa significa “río de ranas y arenas”, pues procede de las raíces *sa*, *shal*, arena; *guay*, rana (batracio sagrado entre los antiguos toltecas); y *apa*, río, laguna. El 12 de junio de 1824 quedó incluido el pueblo de Apastepeque en la nómina de municipios del departamento de San Vicente.

### **Título de villa**

El pueblo de Apastepeque, “por su remoto origen, como por los servicios importantes que ha prestado a la nación, por su riqueza, ornato y cultura de sus habitantes”, se hizo acreedor al título de villa durante la administración del mariscal de campo Don Santiago González. Se le otorgó tal rango por Decreto Legislativo de 10 de febrero de 1874. En 1890 tenía una población de 5080 habitantes.

### **Título de ciudad**

Siendo presidente de la República el ciudadano Don Carlos Meléndez, se confirió a la villa de Apastepeque el título de ciudad por Decreto Legislativo de 20 de mayo de 1916.

En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de Apastepeque:

Tabla 2

*Municipio de Apastepeque*

<b>MUNICIPIO DE APASTEPEQUE</b>	
<b>Alcalde:</b>	Galileo Hernández Alvarado
<b>Partido político:</b>	ARENA
<b>Dirección:</b>	1ª. Av. Sur, Barrio El Centro.
<b>Asignación FODES:</b>	\$ 1,816,447.67
<b>Toponimia y significado:</b>	Del nahuatl, apastepec significa El Cerro del PASTE, Cerro del Alabastro, Cerro del Pashte de Agua, El Cerro del Ladrillo, proviene de las raíces: Apasti=alabastro, vasija grande de barro, Tepec=cerro.
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 15 al 25 de julio, en honor a Santiago Apóstol.
<b>Fecha de fundación:</b>	6 de octubre 1844
<b>Población:</b>	20, 285 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	120.56 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	590 msnm
<b>Cantones del municipio:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Calderas</li><li>2. Cutumayo</li><li>3. El Guayabo</li><li>4. Las Minas</li><li>5. San Felipe</li><li>6. San Jacinto</li><li>7. San José Almendro</li><li>8. San Juan de Merino</li><li>9. San Nicolás</li><li>10. San Pedro</li></ol>

Fuente: ((ISDEM), 2018)

- **Municipio de Tecoluca.**

El Municipio de Tecoluca tiene sus orígenes y etimología en América Central en la época precolombina e, indiscutiblemente la capital o metrópoli de la tribu pipil de los Nonualcos en los duros momentos de la conquista y colonización hispánicas. Larín (2000) afirma:

Los Nonualcos se establecieron entre las corrientes de los ríos Jiboa y Lempa y entre el macizo montañoso del Chinchontepec y el mar del sur u océano pacífico, y comprendía a los pueblos de Tecoluca, Zacatecoluca, Analco, Santa María Ostuma, Santiago Nonualco, San Pedro

Nonualco y San Juan Nonualco. En idioma náhuatl Tecoluca significa “la Ciudad de los Buhos” pues proviene de teculut, tecolote, búho y ca, ciudad (sufijo locativo). El búho era entre los indígenas mesoamericanos un animal sagrado y de mal agüero “cuando canta el tecolote el indio muere”. Esta ave nocturnal era, por consiguiente, el tótem o animal protector del antiguo Tecoluca. En abril de 1822, en la hacienda Concepción Ramírez un grupo de republicanos tecolucas y vicentinos a las ordenes el coronel fray Rafael Castillo derrotaron a las fuerzas “imperialistas” migueleñas que capitaneaba Julio Gómez, un empleado de los Aycinena. El 12 de junio de 1824 la jurisdicción del pueblo de Tecoluca entró a formar parte del departamento de San Vicente.

### **Título de Villa**

En el año de 1888, se agregaron de la jurisdicción de la villa de Tecoluca las haciendas Tehuacán Opico y San Lorenzo, que se anexaron a la ciudad de San Vicente. Estas haciendas volvieron a incorporarse en jurisdicción de Tecoluca por ley del 26 de junio de 1919.

### **Título de Ciudad**

Durante la administración del doctor Don Pio Romero Bosque y por decreto legislativo de 26 de septiembre de 1930, se otorgó a la villa de Tecoluca el título de ciudad por la misma ley se declaró feria nacional la fiesta denominada San Lorenzo, que los vecinos de Tecoluca celebran del 8 al 12 de agosto de cada año. (p. 77-79).

En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de Tecoluca:

Tabla 3

*Municipio de Tecoluca*

<b>MUNICIPIO DE TECOLUCA</b>	
<b>Alcalde:</b>	José Dimas Villalta Mejía
<b>Partido político:</b>	ARENA
<b>Dirección:</b>	Barrio El Centro, frente al parque
<b>Asignación FODES:</b>	\$1,837,323.25
<b>Toponimia y significado:</b>	Del nahuatl tecoluca significa La ciudad de los Búhos, voces: Tecolu, Tecúlut= tecolote, búho y Ca=ciudad.
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 1 al 10 de agosto en honor a San Lorenzo Abad y Martir.
<b>Fecha de fundación:</b>	15 de enero 1650
<b>Población:</b>	31, 711 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	284.65 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	275 msnm
<b>Cantones del municipio:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barrio Nuevo</li> <li>2. El Arco</li> <li>3. El Campanario</li> <li>4. El Carao</li> <li>5. El Coyolito</li> <li>6. El Pacún</li> <li>7. El Palomar</li> <li>8. El Perical</li> <li>9. El Porrillo</li> <li>10. El Puente</li> <li>11. El Socorro</li> <li>12. La Esperanza</li> <li>13. Las Anonas</li> <li>14. Las Mesas</li> <li>15. San Andrés Achioté</li> <li>16. San Benito</li> <li>17. San Carlos</li> <li>18. San Fernando</li> <li>19. San Francisco Angulo</li> <li>20. San José Llano Grande</li> <li>21. San Nicolás Lempa</li> <li>22. San Ramón Grifal</li> <li>23. Santa Bárbara</li> <li>24. Santa Cruz.</li> </ol>

---

Fuente: ((ISDEM), 2018)

- **Municipio de Verapaz**

Verapaz fue fundada en las postrimerías de la República Federal de Centro América, siendo erigido como pueblo del distrito y departamento de San Vicente. Larín (2000) afirma:

Esta población fue fundada en las postrimerías de la época federal. Don Guillermo Dawson (1890) dice que “fue erigida en pueblo en 1838” y don Julián Escoto (1892) asevera que “Confiriósele el título de pueblo en 1838”. En la Ley de 18 de febrero de 1841, aparece constituyendo uno de los cantones electorales en que se dividió El Salvador. Desde su fundación ha pertenecido al distrito y departamento de San Vicente.

### **Título de villa**

Durante la administración del mariscal de campo don Santiago González y por Decreto legislativo de 25 de enero de 1872, se otorgó el título de villa al pueblo de Verapaz.

Esta distinción fue solicitada por el cuerpo municipal de dicha población y aprobada por las Cámaras Legislativas, en vista del número de habitantes honrados y laboriosos de Verapaz y del desarrollo creciente de su agricultura.

En 1890 tenía 3,500 personas. Se puede destacar del municipio de Verapaz que posee calles asfaltadas, adoquinadas y empedradas que son bastante anchas, su Iglesia parroquial, localizada al centro de la ciudad frente al parque central es muy bella y fue fundada como Parroquia en diciembre de 1869; La principal actividad turística es su tradicional festival de la panela que se celebra a fines de febrero de cada año, en plena temporada de molienda y se realiza en una molienda en la cual se le permite a los visitantes degustar de los derivados de la caña de azúcar.



En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de Verapaz:

Tabla 4

*Municipio de Verapaz*

<b>MUNICIPIO DE VERAPAZ</b>	
<b>Alcalde:</b>	José Francisco Domínguez Reyes
<b>Partido político:</b>	ARENA
<b>Dirección:</b>	Barrio El Centro, frente al parque.
<b>Asignación FODES:</b>	\$ 833,724.93
<b>Toponimia y significado:</b>	El topónimo antiguo de Verapaz fue Akiski=el carrete.
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 11 al 19 de marzo en honor a San José.
<b>Fecha de fundación:</b>	31 de octubre 1835
<b>Población:</b>	7, 090 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	24.31 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	610 msnm
<b>Cantones del municipio:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El Carmen</li><li>2. Molineros</li><li>3. San Antonio Jiboa</li><li>4. San Isidro</li><li>5. San Jerónimo</li><li>6. Limón</li><li>7. San José Borjas</li><li>8. San Juan Bautista</li><li>9. San Pedro Agua Caliente</li></ol>

Fuente: ((ISDEM), 2018)

- **Municipio de Guadalupe**

La población del municipio de Guadalupe tiene acceso por el municipio de Verapaz, por San Juan Nonualco y por el municipio de San Vicente. La entrada principal es por el municipio de Verapaz; sus orígenes y título de villa según Larín (2000) expresa:

En el año 1790 las familias indígenas y ladinas que se hallaban dispersas en los valles de Aquiquisquillo, Rincón Grande, Barrancas de zizimico y ostuma y sitio de Jiboa y sus lomas,

en el partido de San Vicente, fueron agrupadas por orden de barón de Carardolet para constituir el pueblo de Nuestra Señora del Rosario de Tepetitán.

En 1807, según el corregidor intendente Don Antonio Gutiérrez y Ulloa, Rincón Grande era una hacienda que administraba el común del pueblo de Santo Domingo. “se cultiva el tabaco de excelente calidad, maíz y otras semillas; temperamento cálido y vario”.

Por Ley de 1° de febrero de 1835, el valle de Rincón Grande se incorporó en jurisdicción de Tepetitán. Siendo Jefe Supremo del Estado el Prócer Hondureño Don Diego Vigil se emitió el Decreto Legislativo, de 21 de febrero de 1837, en virtud del cual el valle de Rincón Grande se erigió en pueblo, con el nombre de Guadalupe. En la Ley de 18 de febrero de 1841 aparece ya como cantón electoral de El Salvador.

### **Título de villa**

Durante la administración del General Francisco Menéndez y por Ley de 27 de marzo de 1888, se otorgó el título de villa al pueblo de Guadalupe, como un estímulo a los esfuerzos hechos por sus vecinos en favor del progreso de la población.

### **Título de ciudad**

Durante la administración de Don Jorge Meléndez y por ley de 1° de mayo de 1920, se otorgó el título de ciudad a la villa de Guadalupe, “por su importancia agrícola y comercial, su densidad de población y por llenar los demás requisitos que exige la ley del ramo municipal”.

Los principales atractivos turísticos de este municipio son: los Infiernillos ubicados en la comunidad de San Francisco Agua Agria; Los miradores naturales ubicados en el volcán Chichontepec actividades turísticas que realizan: Festival del maíz el cual se realiza en la primera semana de diciembre, en el cual se presenta una gastronomía derivada del maíz como atole, riguas, elotes locos, tamales, entre otros.

En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de Guadalupe:

Tabla 5

*Municipio de Guadalupe*

<b>MUNICIPIO DE GUADALUPE</b>	
<b>Alcalde:</b>	Roberto Carlos Renderos Pineda
<b>Partido político:</b>	FMLN
<b>Dirección:</b>	Av. Timoteo Liévano ·20, Barrio El Centro.
<b>Asignación FODES:</b>	\$ 777,721.35
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 1 al 13 de diciembre en honor a la virgen de Guadalupe
<b>Fecha de fundación:</b>	12 de junio 1845
<b>Población:</b>	6, 369 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	21.51 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	735 msnm
<b>Cantones del municipio:</b>	1. San Antonio Los Ranchos 2. San Benito 3. San Emigdio 4. San Francisco Agua Agria

Fuente: ((ISDEM), 2018)

- **Municipio de San Cayetano Istepeque**

San Cayetano Istepeque es un municipio del departamento de San Vicente en El Salvador. Limita al norte con San Lorenzo y San Esteban Catarina; al oeste con Tepetitán y San Vicente; al sur con San Vicente y Tepetitán y al este con Apastepeque; Larín (2000) afirma: Istepeque es una población yaqui o pipil precolombino y marcaba en la antigua provincia de Cuscatlán la máxima penetración hacia el NNE de los pueblos de idioma náhuat. Istepeque significa en este idioma “cerro de obsidiana”, pues proviene de itz, obsidiana, vidrio volcánico y tepec, cerro, montaña, localidad.

San Cayetano, entre Istepeque y San Vicente, a unos 600 metros de aquel, se formó en el terreno llamado antiguamente “Los Cacahuatales”, un poblado de ladinos con el nombre de San Cayetano. San Cayetano Istepeque. Durante la administración del doctor Rafael Zaldívar y por Decreto Legislativo de 27 de febrero de 1882, los valles de San Cayetano e Istepeque se erigieron en pueblo, con el nombre de San Cayetano Istepeque.

La misma Ley fijó como límites del nuevo municipio los siguientes: “por el Oriente, hasta el río Antón flores, jurisdicción de la ciudad de San Vicente; al Occidente, con Tepetitán; al norte, con San Lorenzo y Apastepeque; al Sur, con el volcán de San Vicente, dentro de los límites que señalen los correspondientes títulos de cada una de las jurisdicciones”.

Igualmente, el Decreto Legislativo de referencia acordó que “las autoridades de dicho pueblo residirán en San Cayetano”.

Cuatro años antes de la elección de este municipio, en 1878, según datos recogidos por el doctor Esteban Castro, Istepeque tenía 184 habitantes, una iglesia, 18 casas de teja y 18 casas de paja; mientras San Cayetano tenía 334 habitantes, una iglesia en construcción, 16 casas de tejas y 32 de paja.

La primera municipalidad del nuevo pueblo de San Cayetano Istepeque estuvo constituida así: Eustaquio Amaya, Alcalde; Dionicio Valladares, Primer Regidor; Manuel Granada, Segundo Regidor; y Salvador Marroquín, Síndico Municipal.

San Cayetano Istepeque entre sus atractivos turísticos se encuentran los Infiernillos o Fumarolas de Azufre, donde el camino para llegar a este sitio, es bastante rústico y de esfuerzo, siendo una excelente aventura para conocer naturaleza y hacer caminatas por el lugar pues es hacia el volcán Chichontepec. Otro lugar son las “Cuevas del Sitio” que están ubicadas muy cerca de una quebrada, donde el Caudillo Anastasio Mártir Aquino recorrió estas tierras.

En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de San Cayetano Istepeque.

Tabla 6

*Municipio de San Cayetano Istepeque*

<b>MUNICIPIO DE SAN CAYETANO ISTEPEQUE</b>	
<b>Alcalde:</b>	Raúl Juventino Mejía Hernández
<b>Partido político :</b>	ARENA
<b>Dirección:</b>	Calle Morazán, Barrio San Cayetano.
<b>Asignación FODES:</b>	\$ 749,571.07
<b>Toponimia y significado:</b>	El topónimo Ishtepec significa Cerro de Obsidiana, Cerro negro, Enfrente del Cerro; proviene de las raíces Itz=obsidiana, negro y Tepec=Cerro.
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 1 al 7 de agosto en honor a San Cayetano
<b>Fecha de fundación:</b>	15 de enero 1543
<b>Población:</b>	6, 473 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	17.01 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	510 msnm
<b>Cantones y barrios del municipio:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Candelaria Arriba</li><li>2. Candelaria Abajo</li><li>3. Barrio San Cayetano</li><li>4. Barrio Istepeque</li><li>5. Cerro Grande</li></ol>

---

Fuente: ((ISDEM), 2018)

- **Municipio de Tepetitán**

El municipio de Tepetitán es uno de los 13 municipios que forman parte del departamento de San Vicente, sus orígenes y etimología según Larín (2000) afirma:

Esta población fue fundada por indios yaquis o pipiles en la época precolombina. En idioma náhuatl, Tepetitán Significa "lugar entre cerros", pues proviene de tepet, cerro; ti, entre, y tan, sufijo locativo; y en efecto la primitiva población se hallaba situada entre el Chichontepec o volcán de San Vicente y Cerro Grande o Hueytepec.

Extinción del primitivo Tepetitán.

El pueblo de Tepetitán existió originariamente, en un paraje situado como a un cuarto de legua al oeste de su anterior asiento, donde aún se descubren sus vestigios; pero se extinguió sin duda debido al mal clima.

Después de extinguido ese pueblo, en su lugar existió la hacienda denominada San Lucas Tepetitán, compuesta de 8 caballerías.

En 1790 se fundó el pueblo de Nuestra Señora del Rosario de Tepetitán, y el subdelegado de la Real hacienda don José Santos de Imendia, nombró por primer alcalde al referido Pedro Pérez, “mulato muy honrado y eficaz para el efecto, de suerte que me sirvió de mucho alivio para haber puesto en planta esta población, y como quiera que dicho Pérez falleció a fines de dicho año, no se pudo poner en práctica la compensación del valor de dicha caballería, con las citadas realengas, cuya caballería se ha ocupado por los pobladores.

Dentro de sus actividades predominantes en la actualidad se encuentran los cultivos de caña de azúcar, granos básicos, café, pastos, cereales, frutas y hortalizas; así mismo, la crianza de ganado vacuno, aves de corral, entre otros. Este es un pueblo donde su atractivo principal es agro turístico y también el nacimiento del río de Acahuapa.

En la tabla siguiente, se presentan los datos relevantes del municipio de Tepetitán:

Tabla 7

*Municipio de Tepetitán*

<b>MUNICIPIO DE TEPETITÁN</b>	
<b>Alcalde:</b>	William Lorenzo Portillo Alfaro
<b>Partido político :</b>	FMLN
<b>Dirección:</b>	4ª. Calle Oriente, Barrio el Centro
<b>Asignación FODES:</b>	\$ 634,223.12
<b>Toponimia y significado:</b>	Tepetitán Significa "lugar entre cerros", pues proviene de tepet, cerro; ti, entre, y tan, sufijo locativo.
<b>Año de fundación:</b>	1790
<b>Fiestas patronales:</b>	Del 8 al 15 de agosto en honor a la Virgen del Transito
<b>Población:</b>	4, 775 habitantes
<b>Extensión territorial:</b>	12.81 por km <sup>2</sup>
<b>Altitud:</b>	580 msnm
<b>Cantones del municipio:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Concepción de Cañas</li><li>2. La virgen</li><li>3. Loma Alta</li></ol>

Fuente: ((ISDEM), 2018)

Para efectos de la investigación se tomará en cuenta la alcaldía municipal de Tepetitán donde se implementará un plan de capacitación que exige el cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa según su art. 48. (Alvarado Amaya, Carcamo Mira, & Rodriguez Rivas, 2017)

### **2.3.Generalidades de la cultura organizacional**

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, formar parte de sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional es un término que se usa en el contexto empresarial e institucional, debido a la influencia que tiene en las organizaciones para lograr los objetivos. A continuación se presenta la descripción de generalidades que dan origen a la cultura organizacional.

#### **2.3.1. Antecedentes**

Un estudio muy reconocido indica, “El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos?” (Olmos & Socha, 2006, pág. 3). Según Eagleton (2001), la cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que vienen a constituir la forma de vida de un grupo específico.

Asimismo Edward T.Hall (1998) propone que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura engloba a la conducta, creencia y valores de nuestra propia cultura, en si la cultura interna es más sentimientos e ideas y la cultura externa es la que interactúa y tiene conflictos. Esto viene muy ligado a lo añadido por Benjamin (1995) el cual señala que las culturas se convierten en civilización cuando los que pertenecen a ese conjunto tienen los mismos intereses



y creencias y para comunicarse necesitan traducir de una cultura a otra. Nosnik (2005) indica que la cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño; tomando eso como indica Nosnik se deduce que cultura y comunicación están estrechamente relacionadas, puesto que ambos llevan al concepto de comunidad. (De la Torre Iparraguirre & Afan Bustamante, 2017)

### **2.3.2. Definiciones**

- La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2011)
- La cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones en definitiva vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad la verdad del tiempo del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres” (Schein, 1994).
- “La cultura es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Serrano, 2007)

Con las definiciones anteriores acerca de la cultura organizacional, el equipo de investigación concluye una definición general:

“Cultura organizacional determina la forma de funcionar de una institución en cuanto a sus valores, costumbres, tradiciones, hábitos, filosofías entre otros, permitiendo a cada uno de los individuos identificarse con la organización”

### 2.3.3. Componentes

Schein (2010) considera tres niveles de componentes a través de los cuales estudia una cultura:

**1. Los artefactos** que consisten en:

- a) Estructuras y procesos que son visibles y pueden sentirse.
- b) La conducta observable, aunque en ocasiones resulte difícil de descifrar.

**2. Las creencias y los valores adoptados**, que forman parte de:

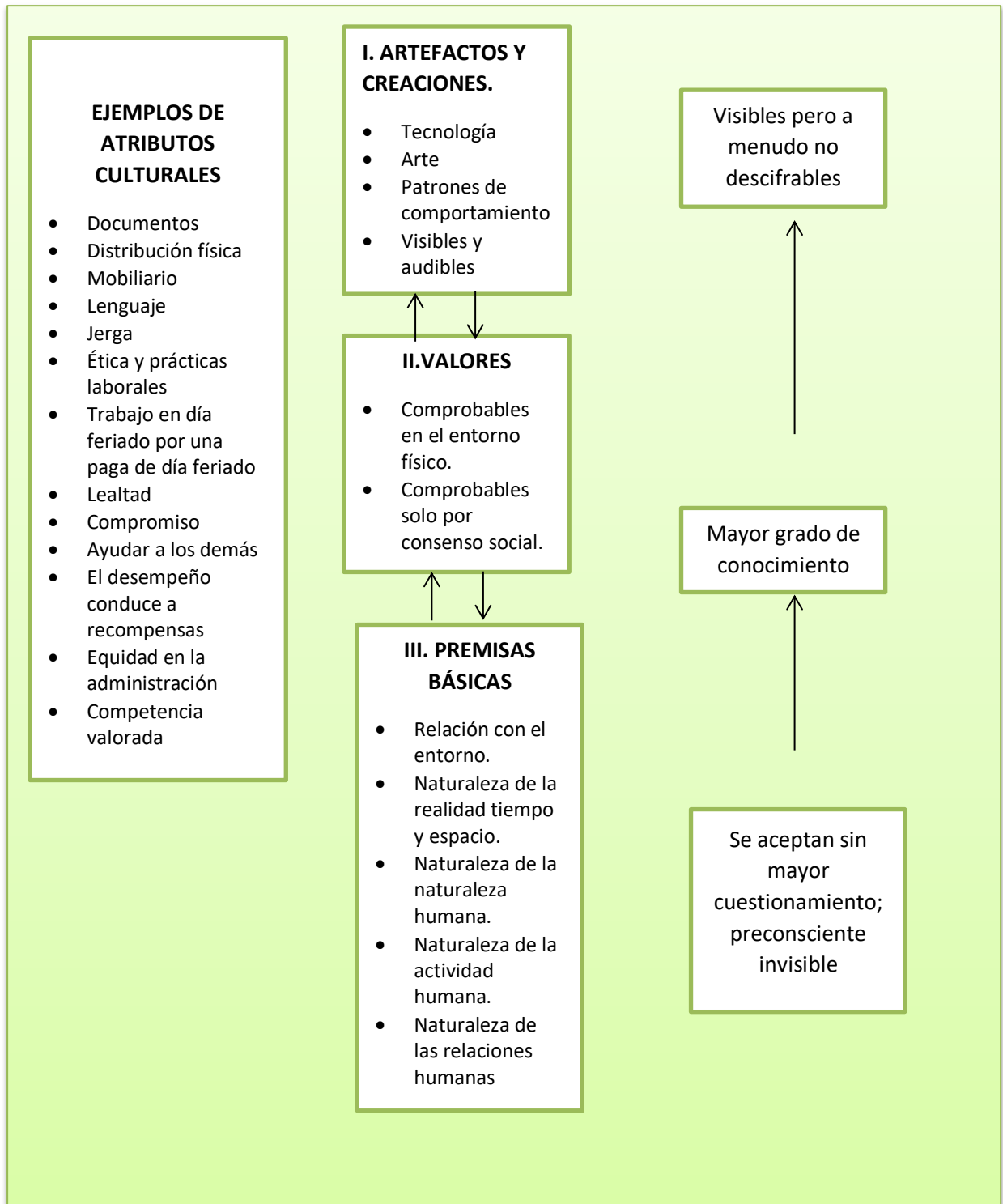
- a) Ideales, metas, valores y aspiraciones.
- b) Ideologías.
- c) Racionalizaciones, que pueden ser congruentes o no con las conductas y otros artefactos.

**3. Los supuestos básicos subyacentes**, que operan a nivel inconscientes y consisten en los valores y las creencias que se dan por presentados y que determinan la conducta a percepción, el pensamiento y los sentimientos. (Zepeda Herrera , 2017)

En la siguiente figura se muestran las tres capas de Schein de forma esquematizada:

Figura 3

*Modelo organizacional de tres capas de Schein.*



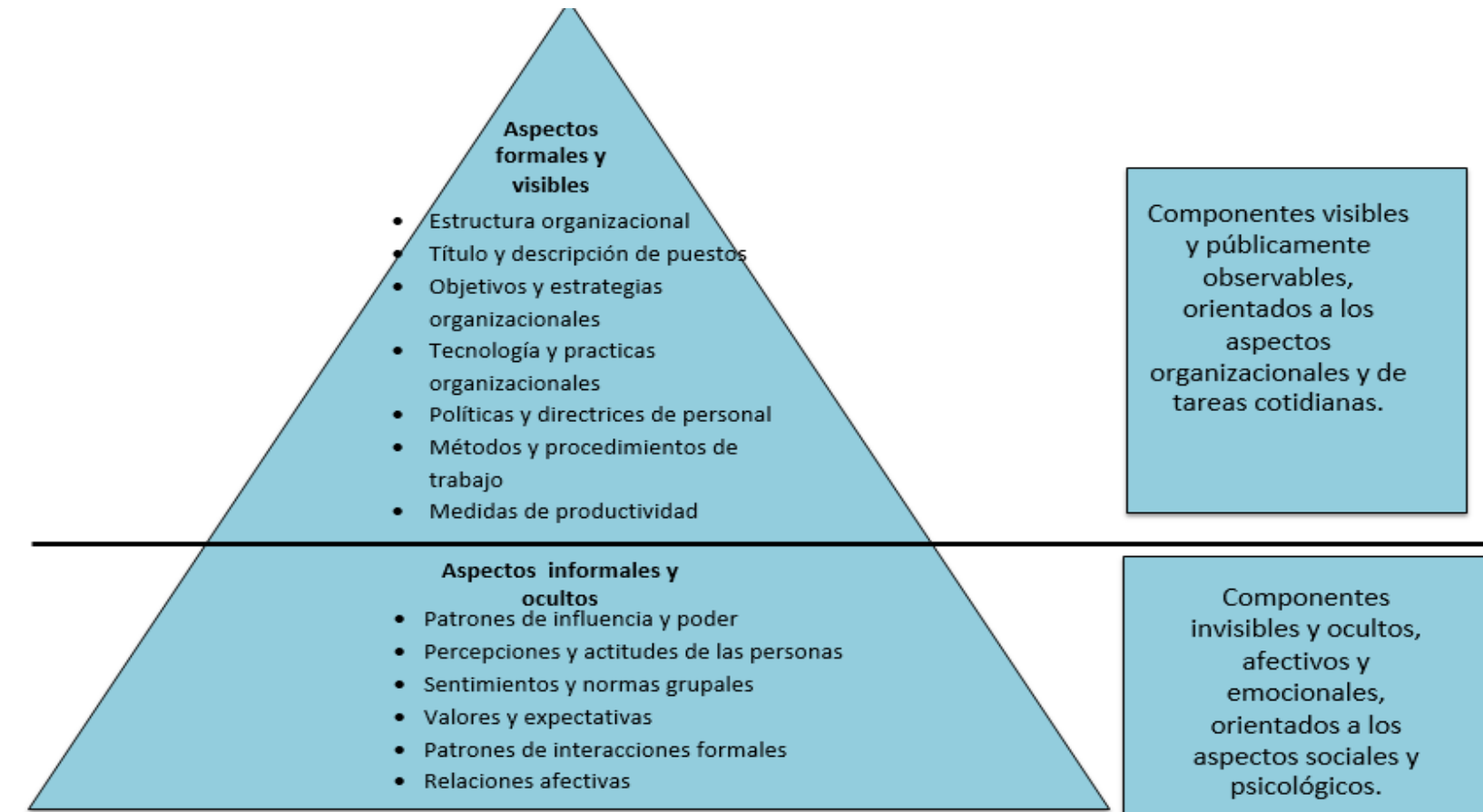
Fuente: (Zepeda Herrera , 2017)

#### **2.3.4. El iceberg de la cultura organizacional**

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un *iceberg*. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil; en esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura, tal como se muestra a continuación:

Figura 4

*El iceberg de la cultura organizacional*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

### 2.3.5. Estratos de la cultura organizacional

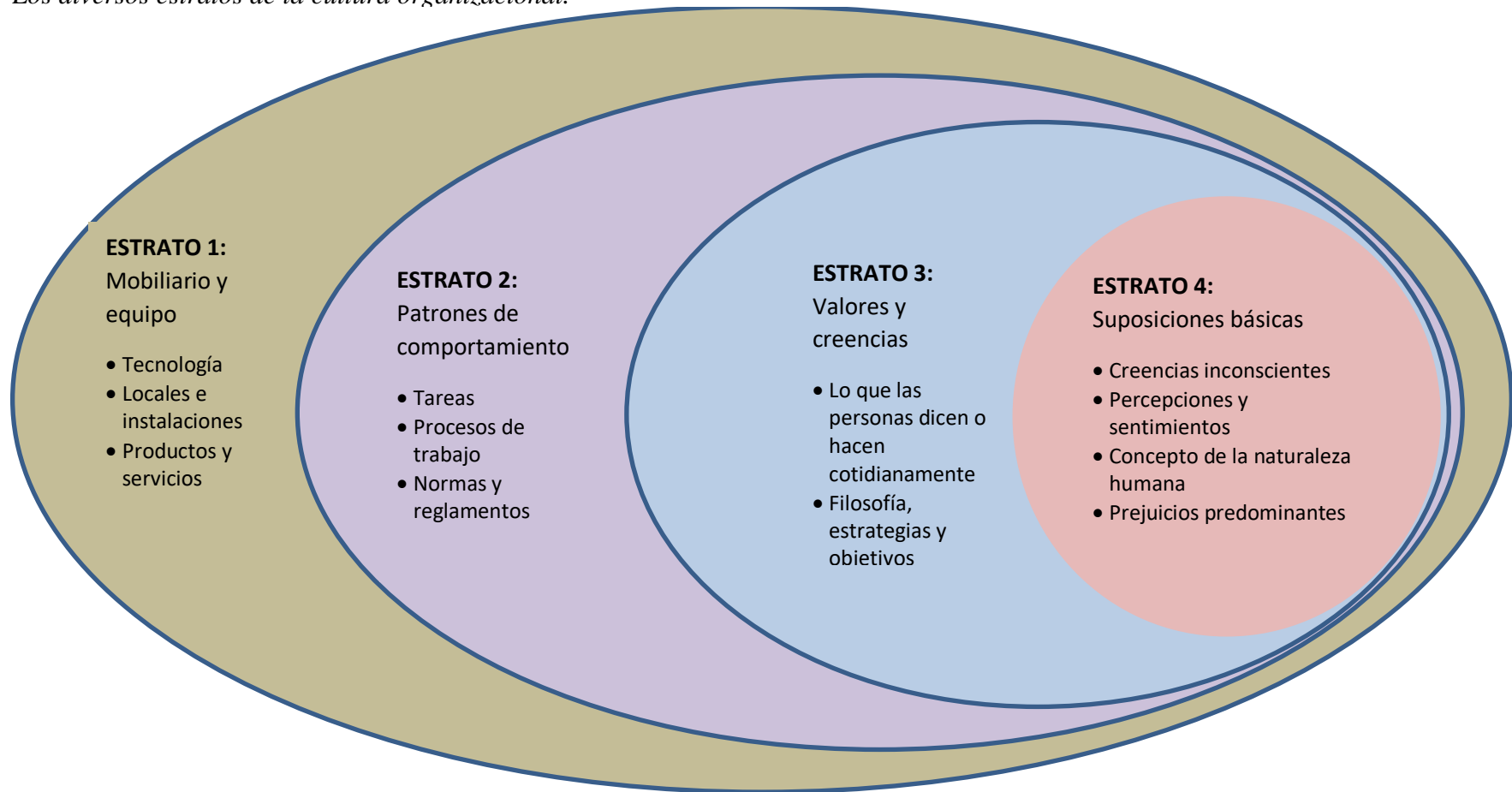
La comparación con un *iceberg* tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles.

**La Figura 5** proporciona una explicación clara de los diversos estratos de la cultura organizacional.

El primer estrato es el más fácil de cambiar; está constituido por aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar, se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas) el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado. La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

Figura 5

*Los diversos estratos de la cultura organizacional.*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

## **2.4.Generalidades del clima organizacional**

Para las instituciones resulta importante medir y conocer el clima organizacional, dado que impacta significativamente los resultados. Numerosos estudios indican que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

En la siguiente información se detallan las generalidades respecto a este importante tema.

### **2.4.1. Antecedentes.**

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema-ambiente, propio de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Según Forehand y von Gilmer (1964) El clima organizacional, es el “conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables, y c) influyen en el comportamiento de las personas de la organización”.

(Elias de Bonilla, Valencia Ramirez, & Garcia Soriano, 2012)



### **2.4.2. Definiciones.**

- El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Así el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales y eleva la moral., Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. (Chiavenato, 2011)
- El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez Mansilla, 2005)
- El clima organizacional es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral. (Serrano, 2007)

Con base a las definiciones anteriores se elaboró una definición de clima organizacional.

“El clima organizacional lo constituye la percepción del ambiente laboral del personal en la organización, incidiendo directamente en el desempeño laboral”

### **2.4.3. Importancia.**

El clima organizacional es un tema de importante relevancia en la actualidad; todas las organizaciones buscan ser eficientes en la prestación de sus servicios y para que se puedan lograr esos objetivos es necesario identificar los factores que afectan el desempeño de las personas, por lo que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados. Es decir, un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores donde se les permita expresar una actitud creativa para el desarrollo de sus actividades. La importancia radica en que el

comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga y del ambiente en el que se desenvuelve; por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancias se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

#### 2.4.4. Variables.

Rensis Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima en tal sentido se presentan a continuación:

- a) **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, ejemplo: estructura, reglas, normas, toma de decisiones.
- b) **Variables intervinientes:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, ejemplo: motivación, comunicación, actitudes y aptitudes.
- c) **Variables finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, ejemplo: productividad, ganancias, pérdidas.

Existen otras variables que influyen en el clima organizacional de la empresa, entre ellas se pueden mencionar:

- a) Los cambios significativos en la organización, ya sea positivos o negativos.
- b) Alteración de las condiciones económicas de la organización, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios de los empleados.
- c) Cambio de líderes, ya que trae consigo mismo, incertidumbre para los empleados que están a las expectativas de las reglas de trabajo.

- d) Reestructuración y reducción. En la actualidad muchas empresas para reducir sus gastos adoptan la estrategia de reducir el número de empleados lo cual trae consigo la reestructuración de sus procesos y la adaptación del personal a estos.
- e) Emergencia, urgencias, días de pago, problemas con algunos empleados. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.
- f) Esquema cultural (equidad de género, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.)
- g) Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aún se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

Además, el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que el ser humano tiene de ellas.

Se pueden mencionar otras variables como:

- a) **Variables del ambiente físico:** Espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- b) **Variables estructurales:** Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) **Variables del ambiente social:** Compañerismo, conflictos entre personas entre departamentos, comunicación, etc.
- d) **Variables personales:** Aptitudes, actitudes, motivación, expectativas.
- e) **Variables propias del comportamiento organizacional:** Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral. (Alemán Pérez., Bautista Rodríguez., & Hernández Alvarenga., 2018)

#### **2.4.5. Factores que inciden en el clima organizacional.**

Los factores son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una organización, estos en su conjunto son percibidos como el clima laboral y que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Algunos de los factores más relevantes para este estudio del clima organizacional son:

- a) Cultura
- b) Ambiente físico
- c) Relaciones interpersonales.
- d) Liderazgo.
- e) Motivación
- f) Comunicación
- g) Trabajo en equipo
- h) Organización
- i) Responsabilidad
- j) Reconocimiento
- k) Desarrollo Personal

##### **a) Cultura.**

Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practica el ser humano de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.

El clima organizacional tiene una importante relación con la cultura de una institución, se entiende como cultura organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la misma. Esta es en buena parte determinada por los miembros que constituyen la empresa, tiene una incidencia directa en las percepciones que los miembros

tienen respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que conforman la cultura de la misma.

De acuerdo a la definición anterior, la cultura de una organización consiste en el conjunto de principios y valores que la caracterizan y sus integrantes comparten, a partir de conocimientos, experiencias acumuladas, y el entorno que les rodea.

#### **b) Ambiente Físico.**

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonidos, iluminación, ventilación e higiene, entre otros, que determinan el nivel de agrado y desagrado del trabajador en el puesto de trabajo.

El ambiente físico de trabajo, es uno de los factores que afectan el clima organizacional en cualquier organización, ya que la existencia de condiciones físicas inadecuadas en las instalaciones donde se realizan las actividades laborales, tales como la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que perjudicaran la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Este elemento evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

#### **c) Relaciones Interpersonales.**

A través de este factor se evalúan las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todos ellos son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Indudablemente el respeto y cumplimiento a los derechos y obligaciones son la base para que existan buenas relaciones interpersonales. En toda actividad humana es necesario interrelacionarse unos con otros.

De acuerdo a la definición anterior las relaciones interpersonales son interacciones entre dos o más personas del mismo o diferente sexo, que incluyen emociones y sentimientos tanto positivos como negativos, en donde es muy importante la comunicación.

#### **d) Liderazgo.**

Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.

“Se define como la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello; todo con base en la confianza que infunda en su habilidad para persuadirlos”.

#### **e) Motivación.**

“Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares”.

“Se define también como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos”.

Entonces, a partir de lo anterior, la motivación es el sentimiento que mueve a los empleados para realizar sus labores cotidianas haciendo un esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de la organización de acuerdo a la capacidad para satisfacer necesidades personales.

## Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Harold Maslow plantea la teoría denominada pirámide o jerarquía de las necesidades. Su teoría plantea que el ser humano es poseedor de cinco necesidades que lo motivan o impulsan a actuar. Necesidades que van desde las básicas hasta las superiores; y que el hecho de satisfacer las primeras, dan surgimiento de otras necesidades, de forma escalonada. (Ver figura 6)

Figura 6

*Jerarquía de las necesidades*



Fuente: Serrano, A. (2007).

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas que alientan el comportamiento de las personas para reducir o satisfacer sus necesidades. Maslow sostiene en su teoría que las personas están motivadas para enfrentar 5 tipos de necesidades, las cuales pueden ser clasificadas jerárquicamente, desde las inferiores a las superiores.

1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo entre ellas podemos mencionar: el hambre, la sed, el descanso, respiración, alimentación, techo, medicina, educación, etc.
2. **Necesidad de seguridad:** Debe entenderse como el deseo del individuo de tener seguridad tanto en lo físico como en lo psicológico, es decir sentir que se le garantiza contra los riesgos materiales y de aquellos que puedan afectar su personalidad o estado emocional. Ejemplo: en lo psicológico, un ambiente laboral estable, agradable, sin estrés, sin acoso laboral o psicológico (**Mobbing**), con equilibrio de vida personal y de trabajo (**Wellness**). La estabilidad en el trabajo es una forma poderosa de dar seguridad psicológica al trabajador. En lo físico se refiere a puestos de trabajo sin peligro de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
3. **Necesidad social o de pertenencia a un grupo:** La necesidad de pertenecer a un grupo es primordial para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones efectivas con las demás personas. Un trabajador que no logra socializarse, y no es aceptado por el resto de compañeros, es un trabajador infeliz e improductivo.
4. **Necesidad de estima, reconocimiento Ego:** Todo individuo pretende alcanzar algún grado de poder dentro de su grupo, necesita aprender a auto respetarse y ser autosuficiente. Busca que se le reconozca el aporte dado en su trabajo, ser reconocido por su experiencia, por el esfuerzo otorgado a la empresa. Incluye el deseo de obtener reputación, prestigio y estimación de los otros miembros del grupo; es decir status y reconocimiento.
5. **Necesidad de autorrealización:** Esta es muy personal, y se cristaliza cuando la persona siente haber alcanzado sus máximos anhelos en la vida. Muchos de estos no necesariamente se logran única y exclusivamente dentro de la empresa; pero vale decir que para un trabajador, esta es la base para lograr muchas cosas fuera de ella. Se refiere a la tendencia del hombre a desarrollar



sus propias potencialidades, puede ser expresada como el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz de lograr el máximo puesto dentro de la empresa, asesor, presidente honorario de la empresa o reconocido por todos como la persona más experimentada dentro de la institución quien propone las ideas más creativas y acertadas.

#### **f) Comunicación.**

Todas las personas buscamos un entendimiento mutuo. Entonces comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.

“En el mundo de las organizaciones no es difícil encontrar que muchas de ellas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de mejoramiento, en algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido deficientes o lo que es peor, no han existido”.

La organización debe formalizarla, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre situaciones que afecten la institución así como también resultados, procesos y tareas, de esta forma podrá desempeñar mejor su trabajo.

#### **g) Trabajo en equipo.**

Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas, las que se consideran mutuamente responsables.

“Trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas que sus integrantes cumplan con ciertas reglas”.

#### **h) Organización.**

“El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién”.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”.

#### **i) Responsabilidad.**

Es la percepción de parte de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas, las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos y se esfuerzan por dar más de lo que se les pide.

#### **j) Reconocimiento.**

“Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente, lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho”.

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultado que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

### **k) Desarrollo Personal.**

Este factor se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la empresa a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

Incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejora la calidad de vida y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones. (Alemán Pérez., Bautista Rodríguez., & Hernández Alvarenga., 2018)

## **2.5.Desempeño Laboral**

El desempeño laboral y su evaluación son importantes para la organización y sus empleados porque facilita alcanzar con éxito los objetivos de la institución, se trata de averiguar que tan bien o mal hacen los empleados su trabajo. En el siguiente apartado se muestra información respecto al desempeño laboral.

### **2.5.1. Definición.**

Robbins (2004) se refiere al desempeño laboral como “un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que ésta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos”.

Por su lado, Harrington (2001) se refiere a que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa.

De tal manera, Chiavenato (2004-pág.205) destaca que las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones. Por eso el efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional.

Sánchez (2001- pág.69), explica que el desempeño laboral del director como administrador puede apreciarse por las características personales, las habilidades y las funciones, que demuestra en su trabajo. Por tal motivo, debe ser poseedor de competencias genéricas y técnicas, conscientes de los avances científicos, tecnológicos y cognoscitivos.

Por otro lado (Quintero, 2008, pág. 3-9) señala: para que una institución pueda ofrecer muy buena atención a sus clientes debe de considerar algunos factores que influyen de manera directa en el trabajador. Del mismo modo Chiavenato (2000), el desempeño laboral es el comportamiento de cada trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización.

Dándonos a entender que cada individuo es la estrategia individual para que la organización logre sus objetivos.

En conclusión, el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas producto de la combinación del esfuerzo de uno junto con sus habilidades, experiencia y destreza, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente. (De la Torre Iparraguirre & Afan Bustamante, 2017)

### **2.5.2. Importancia.**

El ambiente laboral está relacionado con el desempeño laboral, debido a que influye en el comportamiento de los empleados, esto es resultado de la percepción que los colaboradores tienen de ciertos factores y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral, es decir, productividad. El desempeño se ve influenciado en gran medida en como el empleado percibe los factores y como cada uno de ellos afecta la manera en que realiza sus actividades dentro de la entidad. De este modo, una persona con una motivación alta se desempeñará mejor en su puesto que una persona que no se encuentre motivada. Es por ello que estos factores son de gran importancia para la entidad, ya que influyen ya sea positiva o negativamente. (Araujo Cabrera, Ayala Alvarado, & Climaco Carranza, 2018)

## **2.6.Capacitación**

En las organizaciones la capacitación es muy importante y necesaria para actualizar y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados para lograr el mejoramiento del desempeño y fomentar el desarrollo integral de los individuos y la institución. A continuación se presenta información relacionada al tema de capacitación.

### **2.6.1. Definición.**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan sus habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 2011)

“Capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”. (Dessler, 2009)

Con las definiciones anteriores podemos definir qué capacitación es el conjunto de procesos organizados, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

### **2.6.2. Contenido de la Capacitación.**

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

- *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- *Desarrollo o modificación de actitudes:* Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o

usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

- *Desarrollo de conceptos*: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### **2.6.3. Objetivos.**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **2.6.4. Ciclo de la Capacitación**

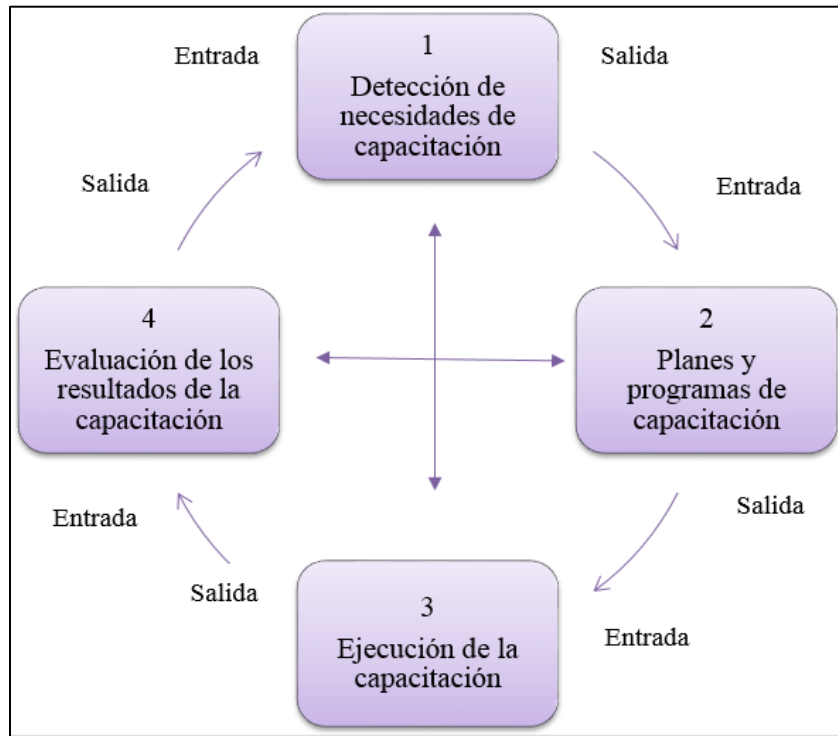
La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, tal como se muestra en la figura siguiente:

Figura 7

*El ciclo de la capacitación*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

El proceso de capacitación puede verse de dos puntos de vista: Como un modelo de sistema abierto y como un proceso de 4 etapas.

- **Modelo de sistema abierto**

Insumos (entradas o inputs): Como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.

Proceso u operación (throughputs): Como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.



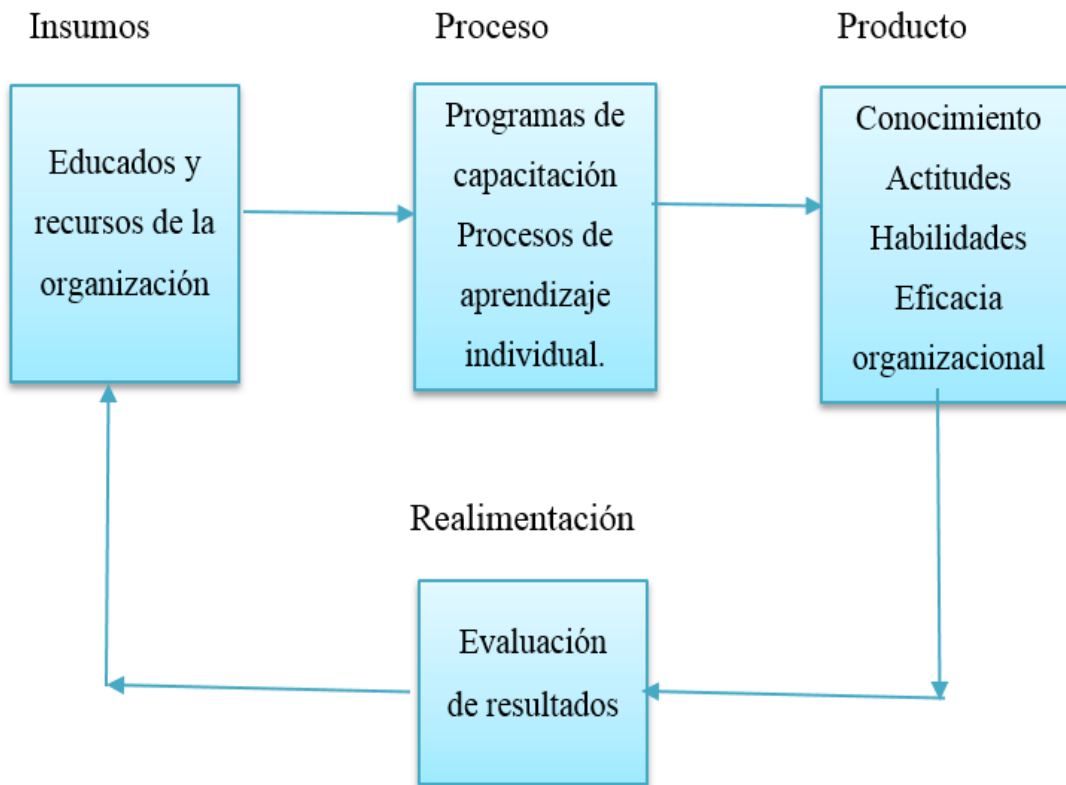
Productos (salidas u outputs): Como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.

Retroalimentación (feedback): Como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

El modelo de capacitación como sistema abierto puede verse de forma esquematizada en la siguiente figura:

Figura 8

*La capacitación como sistema*



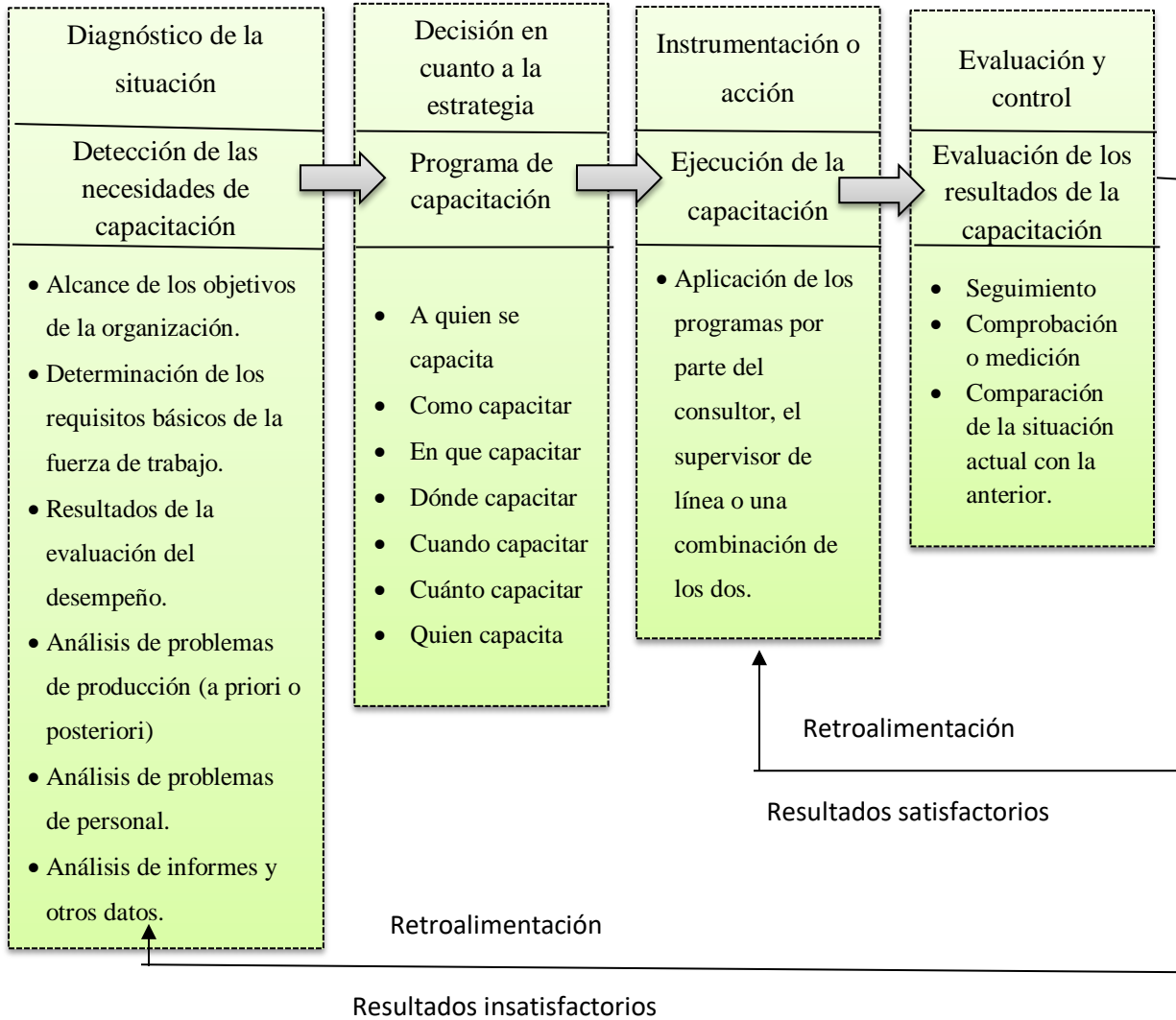
Fuente: (Chiavenato, 2011)

➤ **Proceso de cuatro etapas de capacitación**

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas cuyo proceso se esquematiza en la figura siguiente:

Figura 9

*Proceso de Capacitación*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Cada etapa se describe a continuación:

### **Etapa 1: Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).**

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres *niveles de análisis*:

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

#### **1 Análisis organizacional: el sistema organizacional**

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación.

El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establecer la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

## **2 Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación**

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

Pontual (1970), recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

- Número de empleados en la clasificación de los puestos.
- Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
- Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
- Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
- Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
- Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.

- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- Potencial del reclutamiento interno.
- Potencial del reclutamiento externo.
- Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
- Tiempo de capacitación para los nuevos.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación del personal.
- Deserción del puesto.

Pontual (1970), subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa”.

### **3 Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades**

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

### **4 Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

**Evaluación del desempeño:** ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

**Observación:** constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.

**Cuestionarios:** investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

**Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:** los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

**Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados:** entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

**Reorganización del trabajo:** siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Entrevista de salida:** cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.

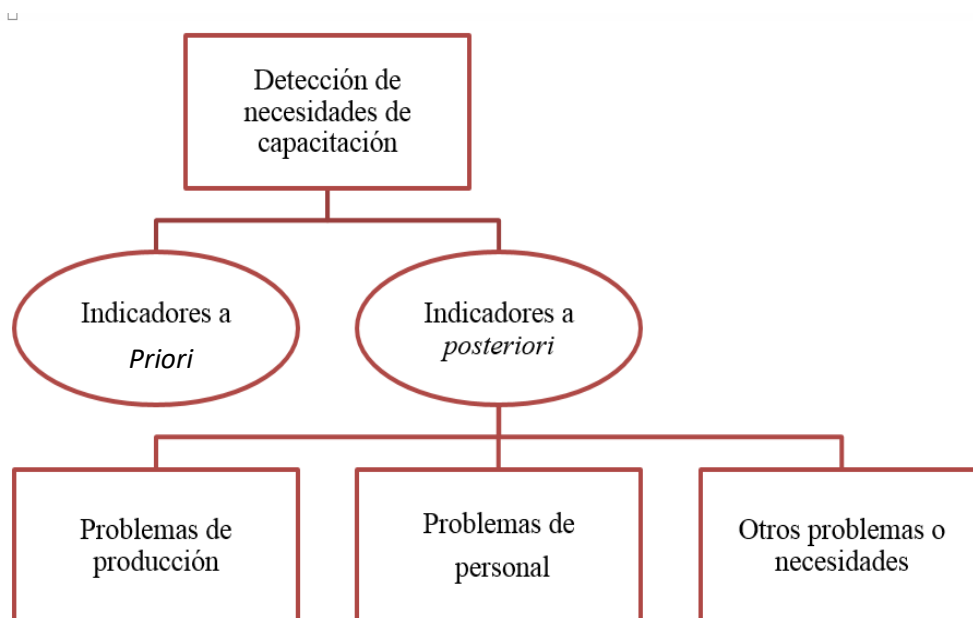
**Análisis de puestos y especificación de puestos:** proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

**Informes periódicos:** de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori). En la **Figura 10**, se puede observar los indicadores de las necesidades de capacitación.

Figura 10

*Indicadores de las necesidades de capacitación*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

**Indicadores a priori:** son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de la maquinaria o el equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.



**Indicadores a posteriori:** son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

**a) Problemas de producción, como:**

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
- Comunicación deficiente.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

**b) Problemas de personal como:**

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o nulo interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Número excesivo de faltas y reemplazos.
- Dificultad para obtener buenos elementos.
- Tendencia a atribuir las fallas a otros.
- Errores al acatar las órdenes, etcétera.

## **Etapas 2: Programa de capacitación para atender las necesidades.**

Una vez efectuado el *diagnóstico de la capacitación*, se sigue con la *terapéutica*, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las *necesidades* señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la *detección y determinadas las necesidades de capacitación*, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?

- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

## **1. Planeación de la capacitación**

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.

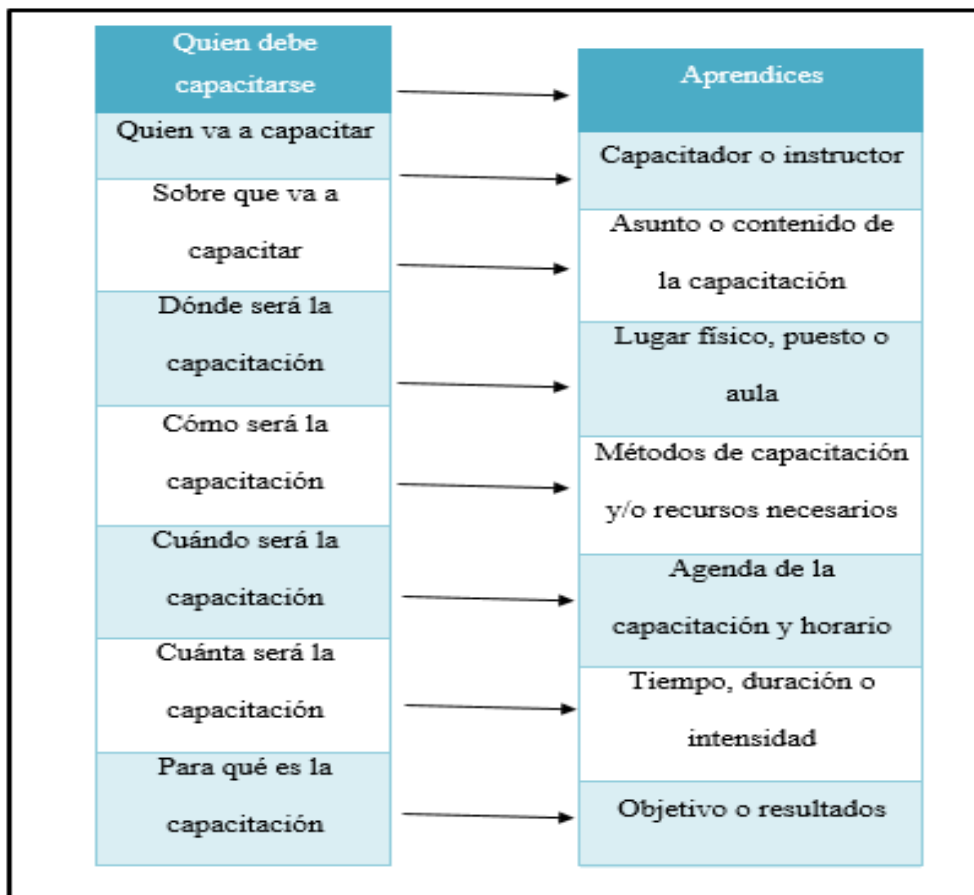
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

De manera esquematizada se presentan los puntos principales de un programa de capacitación en la **Figura 11**.

Figura 11

*Puntos principales de un programa de capacitación*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

## **Tecnología educativa de la capacitación**

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

### **1 Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización**

- Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.
- Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

- **Técnicas mixtas de capacitación:** son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

## **2 Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo**

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- a) **Capacitación de inducción o de integración a la empresa:** Pretende que el nuevo empleado se adapte y se familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.

- Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

#### **b) Capacitación después del ingreso al trabajo**

La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
- La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

#### **c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación**

Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

**a) Capacitación en el lugar de trabajo.** Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

- Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
- Rotación de puestos.

- Entrenamiento para algunas tareas.
- Enriquecimiento del puesto, etcétera.

**b) Capacitación fuera del lugar de trabajo.** La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Aulas para exposiciones.
- Expositiva y conferencias.
- Seminarios y talleres.
- Películas, transparencias, videocintas (televisión).
- Método de casos (estudio de casos).
- Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- Dramatización (representación de roles).
- Simulaciones y juegos.
- Instrucción programada.
- Oficinas de trabajo.
- Reuniones técnicas.

### **Etapa 3: Implementación y realización del programa de capacitación.**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y



el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesita aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuenta con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

- 1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.** La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- 2. La calidad del material de capacitación presentado.** El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- 3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.** La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el

espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

**4. La calidad y preparación de los instructores.** El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

**5. La calidad de los aprendices.** La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación.

Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

#### **Etapa 4: Evaluación de los resultados.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

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

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

**1. Evaluación a nivel organizacional.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación.
- Aumento de la eficiencia, entre otros.

**2. Evaluación a nivel de los recursos humanos.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Aumento del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

**3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.

- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización. (Chiavenato, 2011)

### **2.5.5. Beneficios de la capacitación**

#### **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones**

- Conduce a obtener rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a tener bajos costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización**

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

### **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta cohesión de los grupos.

- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. (Wether & Davis, 2000)

## 2.7.Marco Legal

Las municipalidades en el país tienen que aceptar las diferentes disposiciones legales que se encuentran dispersas en una gran cantidad de leyes que regulan el funcionamiento del municipio y el de sus funcionarios; siendo las principales:

**Constitución de la República de El Salvador.** Constituida bajo decreto legislativo N<sup>o</sup> 38, con fecha de 15 de diciembre de 1983, publicada en el Diario Oficial Tomo N<sup>o</sup> 234, el 16 de diciembre de 1983. Siendo su última modificación el 12 de junio de 2014. Ley primaria de El Salvador, que contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes. Además, establece lo referente a las municipalidades.

A continuación se presentan algunos artículos de la Constitución de la República de El Salvador que regulan el accionar de las Alcaldías.

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

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

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

1º- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará a publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2º- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6º- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**Código Municipal.** Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Esta disposición motiva a la Administración Municipal a mejorar las competencias de los empleados municipales, que impacten en el logro de los objetivos de transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia que se han planteado.

**Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).** Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además de los procesos enunciados en esta Ley.

**Ley de la Carrera Administrativa Municipal.** El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

**Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP).** Tiene como objeto garantizar el derecho de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones de estado.

**Código de Trabajo.** Tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones; mejorando las condiciones de vida de los trabajadores.

**Ley de Medio Ambiente.** Disposiciones que tienen por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales; que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones.



**Ley Marco para la Convivencia Ciudadana y Contravenciones Administrativas.** Ley marco para la convivencia ciudadana y contravenciones administrativas; establece normas de convivencia, procurando el goce de derechos bajo un procedimiento administrativo de sanción.

**Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.** Tiene como objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades para los trabajadores frente a riesgos derivados del trabajo.

**Ley de los Servicios de Seguridad del Estado, Instituciones Autónomas y de Las Municipalidades.** Tiene como objetivo regular, registrar y controlar los servicios propios de seguridad de los órganos del gobierno, instituciones autónomas y las municipalidades, así como la contratación de servicios privados.

**Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres.** Crea las bases jurídicas explícitas que orientarán el diseño y ejecución de las políticas públicas que garantizarán la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres, sin ningún tipo de discriminación en el ejercicio y goce de los derechos consagrados legalmente.

**Ley de Ética Gubernamental.** Disposiciones que norman el desempeño de la función pública del estado y municipios, y sus respectivas sanciones por actos contrarios.

---

---

# **CAPÍTULO III.**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

- 3.1. Método de la investigación.
- 3.2. Tipo de investigación
- 3.3. Población o universo de investigación
- 3.4. Tamaño de la muestra
- 3.5. Unidades de investigación
- 3.6. Técnicas para recolectar la información para la investigación.
- 3.7. Procesamiento de la información
- 3.8. Presentación de la información
- 3.9. Análisis de la información



## Capítulo III: Metodología de la investigación

### 3.1.Método de la investigación.

Para desarrollar el tema de investigación denominado **“cultura y clima organizacional para mejorar el desempeño de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, año 2019”**. Se utilizó el método científico por las características del problema, bajo el enfoque cualitativo - cuantitativo, donde se realizó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de conocer la situación actual de las municipalidades con respecto a la cultura y clima organizacional, identificando factores que están afectando el desempeño laboral de los empleados y de tipo descriptivo (Hernández, Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 6° Edición)

### 3.2.Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, debido a que se identificaron las problemáticas que afectan el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente; relacionado con factores de cultura y clima organizacional.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.” (Hernández, Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 6° Edición, Pág.92).

### 3.3.Población o universo de investigación

La población en estudio está conformada por 743 empleados que laboran en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, los cuales se detallan de la siguiente manera:

Tabla 8

*Población o universo de investigación*

N°	Alcaldías Municipales	Número de empleados
1	Apastepeque	97
2	San Vicente	339
3	Tecoluca	140
4	San Cayetano Istepeque	38
5	Tepetitán	37
6	Verapaz	47
7	Guadalupe	45
<b>TOTAL</b>		<b>743</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, mayo 2019.

### 3.4.Tamaño de la muestra

En esta investigación, el tamaño de la muestra se obtuvo haciendo uso del muestreo estratificado, en este tipo de muestreo la población se divide en sub grupos relativamente homogéneos llamados estratos, con el propósito de obtener representatividad de los distintos estratos que componen las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente; en cada estrato se seleccionó una muestra cuya suma representa la suma total. (Ver tabla 9)

**Datos:**

N= Representa la población finita

n = Muestra de la población

p =Proporción de Aceptación

q = proporción de rechazo

E = Representa el error muestral

Z = nivel de confianza 95%

**Fórmula para determinar la muestra**

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

$$n = \frac{(1.96)^2 743 (0.50) (0.50)}{(743 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{713.5772}{2.8154}$$

$$n = 253 \text{ Unidades de investigación}$$

**Fórmula para determinar el cálculo de cada estrato**

$$n_1 = \frac{N_1}{N} (n)$$

Tabla 9

*Tamaño de la muestra*

ALCALDÌAS	N° DE EMPLEADOS	DISTRIBUCIÓN	MUESTRA
		$n_1 = \frac{N_1}{N}(n)$	
Apastepeque	97	$n_1 = \frac{97}{743}(253)$	33
San Vicente	339	$n_2 = \frac{339}{743}(253)$	115
Tecoluca	140	$n_3 = \frac{140}{743}(253)$	48
San Cayetano Istepeque	38	$n_4 = \frac{38}{743}(253)$	13
Tepetitán	37	$n_5 = \frac{37}{743}(253)$	13
Verapaz	47	$n_6 = \frac{47}{743}(253)$	16
Guadalupe	45	$n_7 = \frac{45}{743}(253)$	15
<b>TOTAL</b>	<b>743</b>		<b>253</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, mayo 2019.

Para la realización de la investigación de cultura y clima organizacional de las siete municipalidades que conforman el distrito N° 1 del departamento de San Vicente, se tomó una muestra de 253 empleados, calculados a partir de procedimientos estadísticos.

### **3.5.Unidades de investigación**

Para realizar el trabajo de investigación se identificaron a las personas que formaron parte del estudio en las alcaldías municipales pertenecientes al distrito No. 1 del departamento de San Vicente:

En la investigación de cultura y clima organizacional se necesitó el apoyo de todos los empleados que fueron seleccionados de la muestra estadística, debido a que la cultura y clima organizacional involucra a todos los empleados que laboran en la municipalidad.

### **3.6.Técnicas para recolectar la información para la investigación.**

Las técnicas de investigación son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. (Rodríguez, 1982:60)

Para desarrollar la investigación de cultura y clima organizacional de las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente se utilizó la técnica documental y de campo.

#### **Técnica documental**

El objetivo de este tipo de investigación es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Por ello se revisaron documentos que permitieron aportar aspectos relevantes a la investigación.

Para desarrollar la investigación se hizo uso de documentos como:

- Libros: Hay muchos autores de libros de Recursos Humanos que tratan el tema de cultura y clima organizacional y que por ende respaldan la investigación.
- Leyes: Todas las municipalidades se rigen por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LECAM) y el Código Municipal.

- Trabajos de Graduación: Existen trabajos de tesis que están relacionados al tema de cultura y clima organizacional en municipalidades de El Salvador que han sido elaborados por estudiantes u otras personas, en años anteriores y que fueron consultados.
- Reportes periodísticos: De esta manera se puede saber de las administraciones de las alcaldías debido a que el medio periodístico informa de éxitos y problemas que se hayan generado en las instituciones.

### **Técnica de Campo**

Las técnicas de campo que se utilizaron para la recolección de información primaria son las siguientes: observación y encuesta.

**Observación:** Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables. Se utilizó la observación directa en el desempeño de los empleados al realizar sus actividades, y la convivencia que se observa entre compañeros en el trabajo.

**Encuesta:** Es una técnica para la recolección de información que consiste en una serie de preguntas cerradas o abiertas, donde el encuestado tiene la opción de seleccionar una de las opciones múltiples que cada interrogante contiene. Para efectos de investigación la encuesta fue elaborada por el equipo investigador y se dirigió a los empleados seleccionados de las alcaldías municipales. (Hernández, Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 5° Edición, Pág.158).

### **3.7.Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información que se obtuvo de la encuesta en la investigación de campo se realizó a través del programa EXCEL, el cual permitió facilitar la clasificación, organización y presentación de los datos, proporcionando tablas con datos porcentuales y sus respectivos gráficos.



### **3.8. Presentación de la información**

La información obtenida de los instrumentos de recolección se presenta a través de datos cualitativos y cuantitativos representados por tablas y gráficos circulares, relacionando variables para obtener un análisis de los factores de cultura y clima organizacional que perciben los empleados de las alcaldías municipales.

### **3.9. Análisis de la información**

El análisis de resultados se elaboró de acuerdo a la información obtenida de la administración de encuestas y lista de observación. Una vez recopilada y procesada la información, se realizó el análisis de los resultados, el cual ayudó a una mejor toma de decisiones y a su vez permitió proponer una solución a las problemáticas encontradas de acuerdo a los factores de cultura y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.

# **CAPÍTULO IV.**

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LAS MUNICIPALIDADES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

4.1. Situación actual de cultura y clima organizacional en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente

4.1.1. Información general de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No 1 del departamento de San Vicente.

4.1.2. Factores de cultura organizacional

4.1.3. Factores de clima organizacional

4.1.4. Desempeño laboral

4.1.5. Capacitación

4.2. Análisis de datos obtenidos de la guía de observación

4.3. CONCLUSIONES

4.4. RECOMENDACIONES



#### **Capítulo IV. Análisis de los resultados sobre la situación actual en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente**

La investigación se llevó a cabo en las diferentes Municipalidades del distrito No.1 del departamento de San Vicente, las cuales son: San Vicente, Tecoluca, Apastepeque, Guadalupe, Verapaz, Tepetitán y San Cayetano Istepeque; para conocer y describir los factores de cultura y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de las municipalidades, considerando una muestra de 253 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 115 en San Vicente, 33 en Apastepeque, 48 en Tecoluca, 15 en Guadalupe, 13 en Tepetitán, 16 en Verapaz y 13 en San Cayetano Istepeque; y además se desarrollaron 7 guías de observación, una por cada municipalidad.

A través de las encuestas y guías de observación, las personas dieron pautas claves de los factores de cultura y clima organizacional, tales como; motivación, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, desempeño laboral y capacitación, atributos culturales, valores y creencias del personal que labora en las alcaldías. Con la guía de observación se identificaron los aspectos físicos que tiene cada municipalidad, refiriéndose a infraestructura, mobiliario y equipo, iluminación y ventilación, espacio de trabajo, entre otros.

#### **4.1.Situación actual de cultura y clima organizacional en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente**

La cultura y clima organizacional cada vez son más importantes en el ámbito laboral; permiten que el personal se desenvuelva en un ambiente agradable con armonía, adaptándose a las costumbres que se viven en su lugar de trabajo, contribuyendo al mejor desempeño de las actividades en las instituciones municipales.

La información proporcionada por los empleados de las alcaldías municipales ha sido analizada en el orden siguiente:

- 1 Información general de los empleados de las municipalidades
- 2 Factores de cultura organizacional
- 3 Factores de clima organizacional
- 4 Desempeño laboral
- 5 Capacitación.

Esta información permite conocer la situación de los empleados, las municipalidades deben estar informadas de las necesidades de su personal para brindarles el ambiente de trabajo adecuado, conformando una cultura de trabajo agradable y en permanente capacitación para fortalecer el desempeño tanto individual como institucional.

##### **4.1.1. Información general de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.**

En las municipalidades investigadas, el personal que tuvo un nivel de participación del 51% lo conforma el sexo masculino, mientras que el 48% corresponde al sexo femenino (Ver anexo 4) lo que significa que el mayor porcentaje de participación en la investigación es ocupado por los hombres.

La edad de los empleados se encuentra entre los 30 y 40 años, representado por el 39% de participación en la encuesta, lo que refleja que las personas tienen mayor experiencia en el desempeño de sus funciones. El 31% representa los empleados con edad de 18 a 30 años, mientras que el 18% de los empleados rondan entre las edades de 40 y 50 años, y el 11% tienen más de 50 años; estos resultados muestran que la edad de los empleados municipales se encuentra en su mayoría en las personas que tienen entre 18 a 40 años. (Ver anexo 5)

Otra área de conocimiento es el índice académico de los 253 empleados encuestados de las alcaldías municipales, los resultados muestran que el 42% del personal posee estudios universitarios, el 23% posee un nivel de estudio medio y el 15% tiene un nivel de estudio básico, es decir que la mayoría del personal que ocupa un puesto en la municipalidad tiene estudios universitarios y de educación media. (Ver anexo 6)

De acuerdo a los resultados el 36% de las personas encuestadas tienen más de 6 años trabajando en las alcaldías municipales, un 27% de los empleados tiene de 1 a 3 años, correspondiente a un periodo de gobierno municipal, mientras que el 21% tiene de 3 a 6 años; demostrando que a pesar de los cambios de gobiernos han logrado mantener su trabajo. (Ver anexo 7).

También de los 253 empleados encuestados, el 19% pertenece al área de Desarrollo Local, sin embargo del total de empleados, el 15% no respondieron a que área pertenecían, y la Unidad Financiera Institucional (UFI) está representada por el 14% de participación del personal en los resultados de la investigación. Por otra parte el 2% de participación está representado por las siguientes áreas: Acceso y Canalización de la Información Municipal, Sindicatura, Unidad Jurídica, Recursos Humanos, UACI, Informática y Unidad Municipal de la Mujer.

Tabla 10

*Áreas en la cual se desempeñan los empleados de las Alcaldías Municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente*

<b>Áreas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Acceso y Canalización de la Información Municipal y Archivo	4	2%
Auditoria Interna	3	1%
Comunicaciones	2	1%
Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	9	4%
Desarrollo Local	48	19%
Gerencia General	2	1%
Informática	4	2%
Proyectos	9	4%
Prevención del Crimen la Violencia	4	2%
Registro del Estado Familiar	10	4%
Recursos Humanos	5	2%
Servicios Municipales	18	7%
Secretaria Municipal	7	3%
Sindicatura	4	2%
Servicios Generales	13	5%
Unidad Financiera Institucional (UFI)	35	14%
Unidad de Administración Tributaria Municipal	24	9%
Unidad Municipal de la Mujer	5	2%
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)	5	2%
Unidad Jurídica y Contravencional	4	2%
No Responde	38	15%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019

### **Cargos que desempeñan los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.**

De los resultados obtenidos respecto al cargo que desempeñan los empleados, el 32% corresponde a los cargos de Auxiliares de Contabilidad, Proyección Social, Recursos Humanos, Tesorería, Registro del Estado Familiar, Cuentas Corrientes, Turismo, entre otros.

Un 22% de los encuestados desempeñan el cargo de Jefaturas de las áreas antes mencionadas, el 11% está conformado por el cargo de ordenanzas y mantenimiento de parques. También algunos empleados expresaron que realizan funciones que no les corresponde en su puesto, lo cual hace que tengan sobrecargo de trabajo y desarrollen las actividades de manera empírica.

#### **4.1.2. Factores de cultura organizacional**

La cultura organizacional es el marco moral dentro del cual trabajan los empleados, es decir que es el conjunto de conductas y valores que dirigen a la institución y sirven para crear un clima laboral agradable entre todo el personal. Desde la etapa del reclutamiento se deben buscar empleados con valores y buenos principios para tener personal con una ideología positiva y clara que contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada a los empleados municipales, se encontraron los siguientes aspectos de cultura organizacional:

El método que se utiliza con más frecuencia para contratar al personal es a través de concurso abierto; está representado por el 44% del total encuestado, al haber una plaza disponible se publica en la página oficial de dicha institución, donde se evalúan una serie de requisitos para que puedan contratarlos.

El 18% del personal es contratado por recomendaciones del concejo municipal, colocando al empleado en el área donde se pueda desempeñar mejor y se le realiza una serie de pruebas.

El 16% del personal es contratado por lazos de amistad; es decir que tienen contacto con el alcalde o con algún miembro del concejo municipal, mientras que el 2% representa el personal que es contratado por lazos familiares que son personas que trabajan en la municipalidad y pueden recomendar a sus familiares para obtener el trabajo.

Tabla 11

*Métodos que se utilizan para contratar el personal de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.*

<b>Método que se utiliza para contratar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ascenso	14	6%
Concurso Abierto	112	44%
Por Lazos Familiares	5	2%
Por Lazos de Amistad	40	16%
Recomendación del Concejo	45	18%
Otros	13	5%
No Responde	24	9%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

Después de conocer el método de contratación del personal es importante conocer los requisitos que se exigen y se cumplen al momento de optar por un puesto de trabajo en las alcaldías municipales; según los resultados obtenidos, el 39% de los encuestados afirmó que cumplieron con el nivel de estudio requerido, experiencia laboral en el puesto y presentaron la solvencia de la PNC para asegurar que no tienen cuentas pendientes con la ley.

Por otra parte, un 22% de los empleados encuestados solo cumplió con el nivel de estudio para ser contratados y el 17% tenía experiencia laboral en el puesto, es decir que se necesita de preparación académica para ocupar un puesto de trabajo en las municipalidades y tener experiencia laboral fortalece las oportunidades de optar a un empleo. (Ver anexo 8)

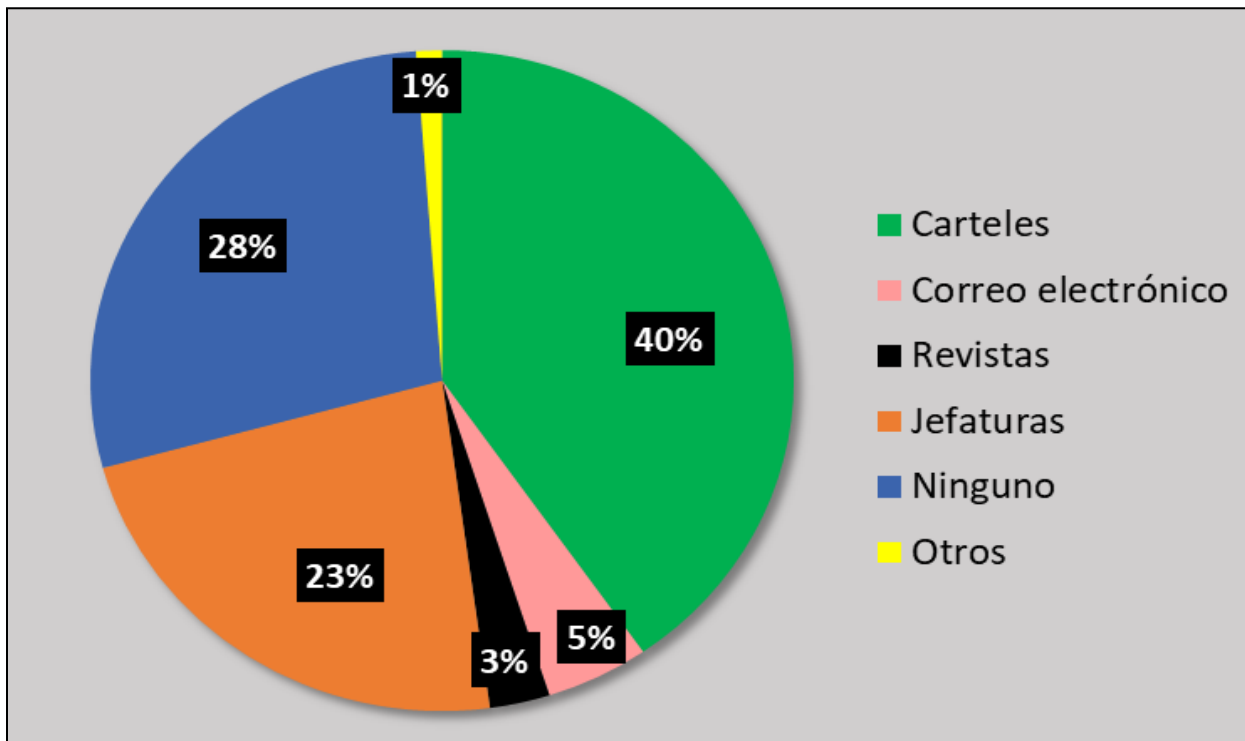
Respecto a los exámenes médicos que realizan las municipalidades al momento de contratar al personal, el 75% de los encuestados respondió que no se les realizó ningún tipo de examen para ser contratado, mientras que el 10% respondió que solo se realizaron exámenes generales y el 2% de los empleados les solicitaron exámenes especializados para que puedan desempeñar su puesto de trabajo, tal es el caso de las personas con alguna discapacidad. (Ver anexo 9)



Una vez contratado el personal es importante darle a conocer la filosofía institucional por la que se rige la organización, siendo esta la forma de identificar al empleado con su lugar de trabajo; de acuerdo a la información recolectada, el 40% de los encuestados afirmo que las municipalidades dan a conocer su misión y visión a los empleados a través de carteles que se colocan en paredes o periódicos murales ubicados en una zona accesible a la vista del público. Sin embargo, un 28% afirma que la misión y visión no se da a conocer de ninguna forma, es decir, que el desconocimiento de estos puede provocar falta de compromiso con los objetivos de la institución y un 23% de las opiniones indican que las jefaturas se encargan de transmitir la misión y visión a sus empleados a través de la comunicación directa en cada área de la institución.

Gráfico 1

Formas en que las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente dan a conocer la misión y visión a los empleados.



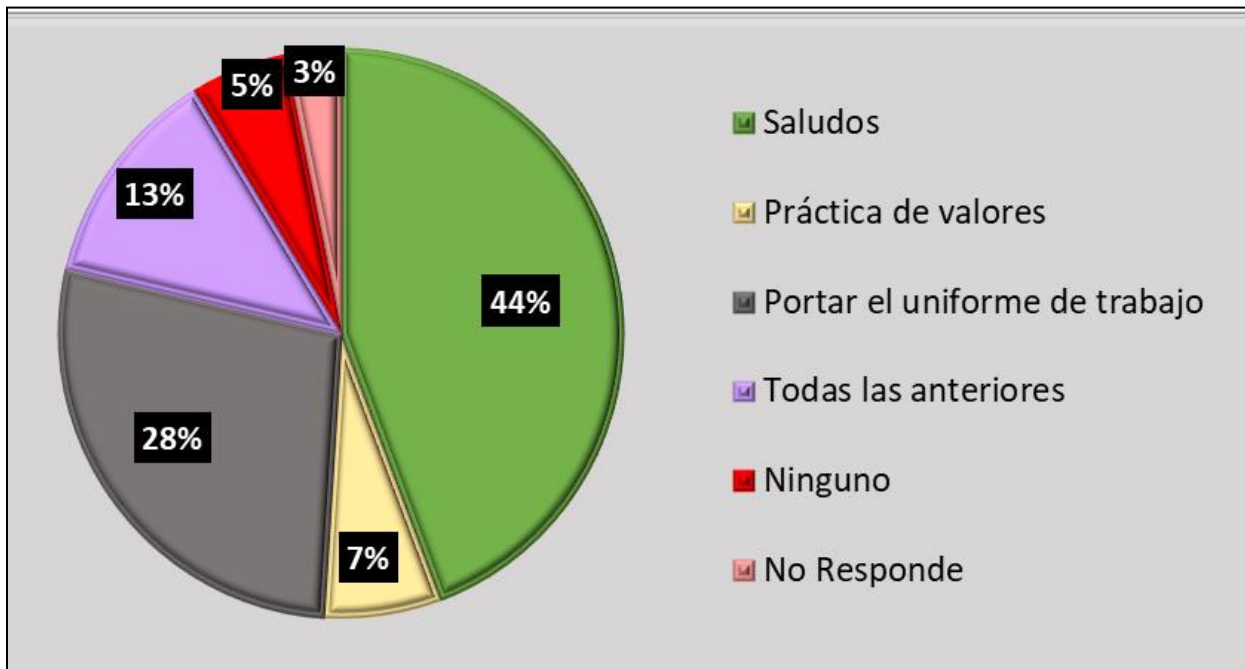
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, septiembre 2019.

Los hábitos y costumbres también son parte de la cultura que caracteriza a la organización y se construyen de manera consciente o inconsciente formando la personalidad de los empleados que laboran en la institución. Los resultados obtenidos en la investigación muestran que el 44% de los encuestados practica el saludo como muestra de cortesía y educación entre compañeros de trabajo y con los usuarios que visitan la municipalidad.

Con un 28% de las opiniones, la portación del uniforme del personal en las alcaldías es muy importante porque es la imagen del empleado hacia el usuario mostrando presencia y seguridad para su trabajo y el buen desempeño del mismo. Por otra parte, un 13% afirma que se practica el saludo, la portación del uniforme de trabajo y la práctica de valores entre todos los empleados.

Gráfico 2

Hábitos o costumbres que se practican en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

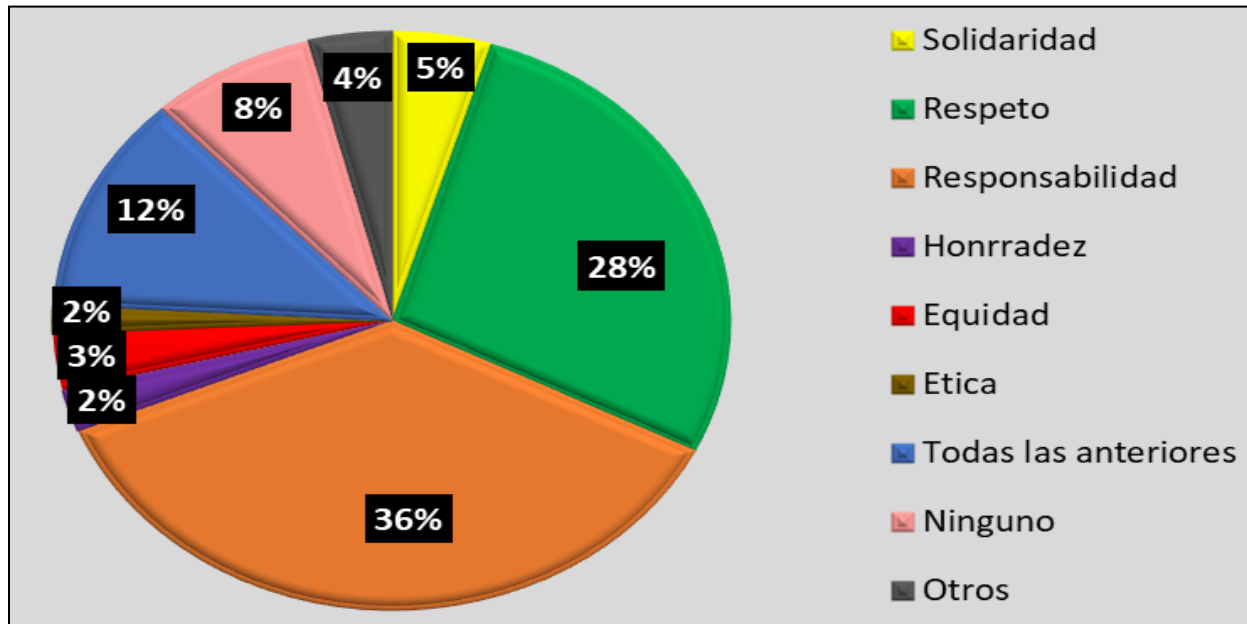
El resultado respecto a la práctica de valores en las municipalidades muestra que el 36% de los empleados practica el valor de la responsabilidad, debido a que los empleados cumplen con sus obligaciones asignadas, se comprometen con sus labores y actúan de manera correcta en la institución.

Así mismo, el 28% del personal indicó que practican el valor del respeto porque es considerado como uno de los valores fundamentales que se debe tener presente a la hora de interactuar con personas de su entorno.

También, el 12% de los encuestados practican todos los valores planteados en el instrumento de investigación, porque consideran que la práctica de cada uno de ellos es fundamental para el buen funcionamiento de la municipalidad, facilitando la relación madura y equilibrada con las personas. Por el contrario el 8% de los encuestados manifestó que no hay práctica de valores en las municipalidades dado que existe un planteamiento de valores institucionales pero pocos empleados los conocen, dando como resultado que cada trabajador practique los valores de manera personal, esto indica que no hay un encargado para fomentarlos y por ende el personal no se preocupa por conocerlos ni practicarlos.

Gráfico 3

Valores que se practican en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

La forma de asignar las actividades en los puestos de trabajo también es parte de la cultura institucional, es por ello que se cuestionó al respecto y los resultados fueron los siguientes: un 39% de los encuestados expresó que las actividades están establecidas en los manuales de puestos y funciones, por ende siguen los lineamientos que están plasmados en dichos documentos facilitándoles el trabajo dentro de la institución, sin embargo algunos empleados comentaron en el instrumento que los manuales se encuentran desactualizados y no se utilizan.

Así mismo, el 28% de los empleados muestra que las actividades son asignadas por orden directa, su jefe inmediato es el responsable de asignarle a cada empleado sus funciones, además, el 17% de los empleados manifestó que las actividades se realizan de manera rutinaria, porque según ellos el trabajo es el mismo de siempre, debido a que no hay cambios de actividades con frecuencia.

Tabla 12

*Forma de asignar las actividades en el puesto de trabajo en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.*

<b>Forma de asignar las actividades en el puesto de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Orden directa	71	28%
Ya están establecidas en los manuales de puestos y funciones	98	39%
De manera rutinaria	43	17%
Por políticas	12	5%
Por normas	14	5%
Otros	7	3%
No responde	8	3%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

#### **4.1.3. Factores de clima organizacional**

El clima organizacional considera diferentes aspectos en la institución, por ejemplo: el ambiente físico y social, características personales y estructurales. El ambiente puede ser positivo o negativo y es importante conocer las condiciones sociales que caracterizan a las municipalidades y que inciden de manera directa en el desempeño de los empleados.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada a los empleados municipales se encontraron los siguientes aspectos de clima organizacional:

Debido a la forma en que se asignan las actividades en los puestos de trabajo así es el tipo de esfuerzo físico o mental que realizan los empleados al ejecutar sus funciones. Los resultados muestran que el 26% del personal encuestado pasa mucho tiempo en la computadora, afectando su salud visual en el desarrollo de las actividades asignadas.

El 21% del personal realiza trabajo rutinario; es decir que las actividades son las mismas diariamente y el trabajo se vuelve estresante, mientras que el 11% realiza trabajo cambiante que es asignado por cada jefe inmediato. También el 8% del personal realiza trabajo con movimiento

repetitivo y se refiere al personal auxiliar de las diferentes áreas porque su trabajo implica realizar diligencias y solamente el 4% realizan otros tipos de esfuerzos, por ejemplo pasar mucho tiempo de pie, tal es el caso de los vigilantes, agentes del CAM y ordenanzas.

Gráfico 4

Esfuerzo físico y mental que realizan los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019

El esfuerzo físico y mental que realizan los trabajadores conduce a que sufran de enfermedades leves o graves que afectan en cierta forma su desempeño laboral. El 30% de los resultados refleja que la enfermedad de la gripe es la más frecuente entre los empleados; esto se debe a cambios climáticos relacionados con el ambiente, parece insignificante pero trabajar en una institución donde hay mucho personal es más accesible que el virus de la gripe lo adquieran las demás personas. El 15% representa al personal que sufre de dolores de espalda por pasar mucho tiempo

sentado y los trabajadores de campo por levantar objetos pesados. También el 9% del personal encuestado sufre de problemas visuales debido a que pasa la mayor parte de su tiempo utilizando computadoras para ejecutar sus actividades y no toman en cuenta el uso de lentes adecuados para proteger su visión. Solamente el 8% sufre de migraña y gastritis; significa que los empleados no toman sus alimentos a la hora y en el transcurso de su trabajo reciben a usuarios con diferente carácter, afectando sus emociones.

Tabla 13

*Enfermedades que sufren con más frecuencia los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.*

<b>Enfermedades que sufren los empleados con más frecuencia en las Municipalidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gripe	77	30%
Alergias	12	5%
Asma	7	3%
Gastritis	20	8%
Migraña	21	8%
Dolores de espalda	37	15%
Artritis	7	3%
Hipertensión	16	6%
Diabetes	14	6%
Problemas visuales	22	9%
Ninguno	15	6%
Otros	1	0%
No Responde	4	2%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

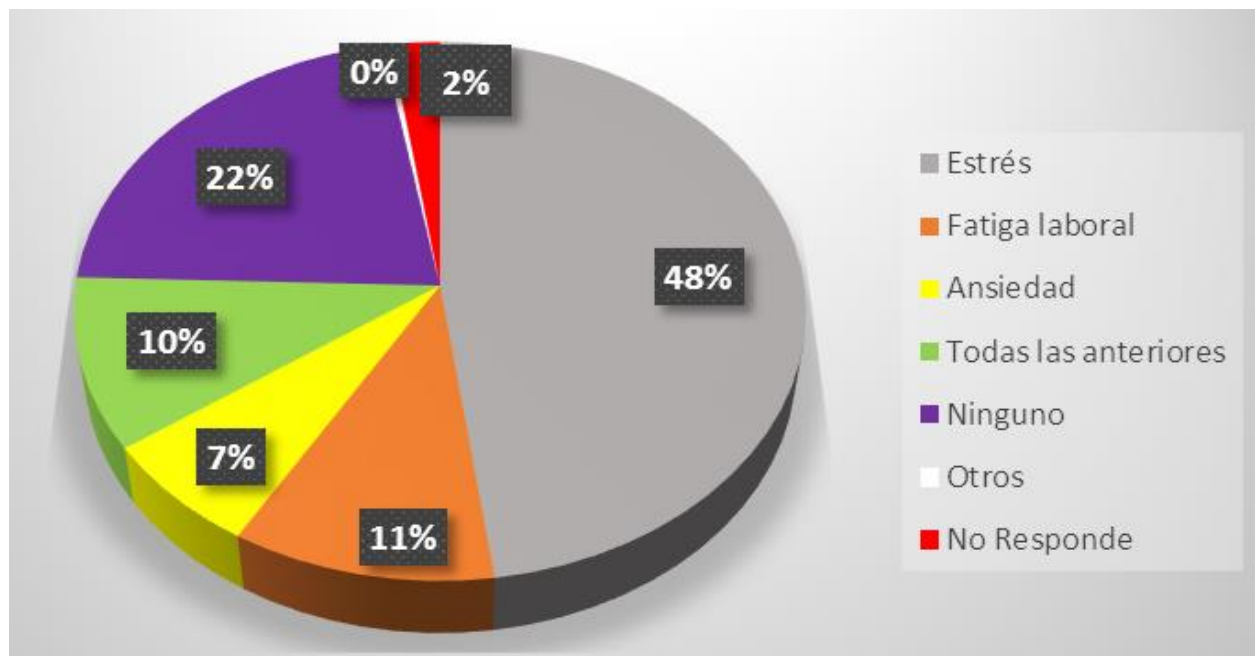
Otros aspectos importantes para analizar son los padecimientos que se presentan con más frecuencia en los empleados municipales, obteniendo como resultado que el 48% del personal encuestado sufre de estrés laboral, ocasionado por la cantidad de trabajo y usuarios que se atienden en las municipalidades. El 11% de los encuestados sufre de fatiga laboral, provocando la sensación

de agotamiento después de su trabajo y el 7% de los empleados expresó sentir ansiedad al momento de ejecutar sus labores.

También el 10% de los empleados aseguran sufrir al mismo tiempo de estrés, fatiga laboral y ansiedad; significa que deben aprender a manejar estas situaciones porque si el estrés no se controla puede contribuir a muchos problemas de salud, como la presión arterial alta, las enfermedades cardíacas, la obesidad y la diabetes.

Gráfico 5

Padecimientos más frecuentes en los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019

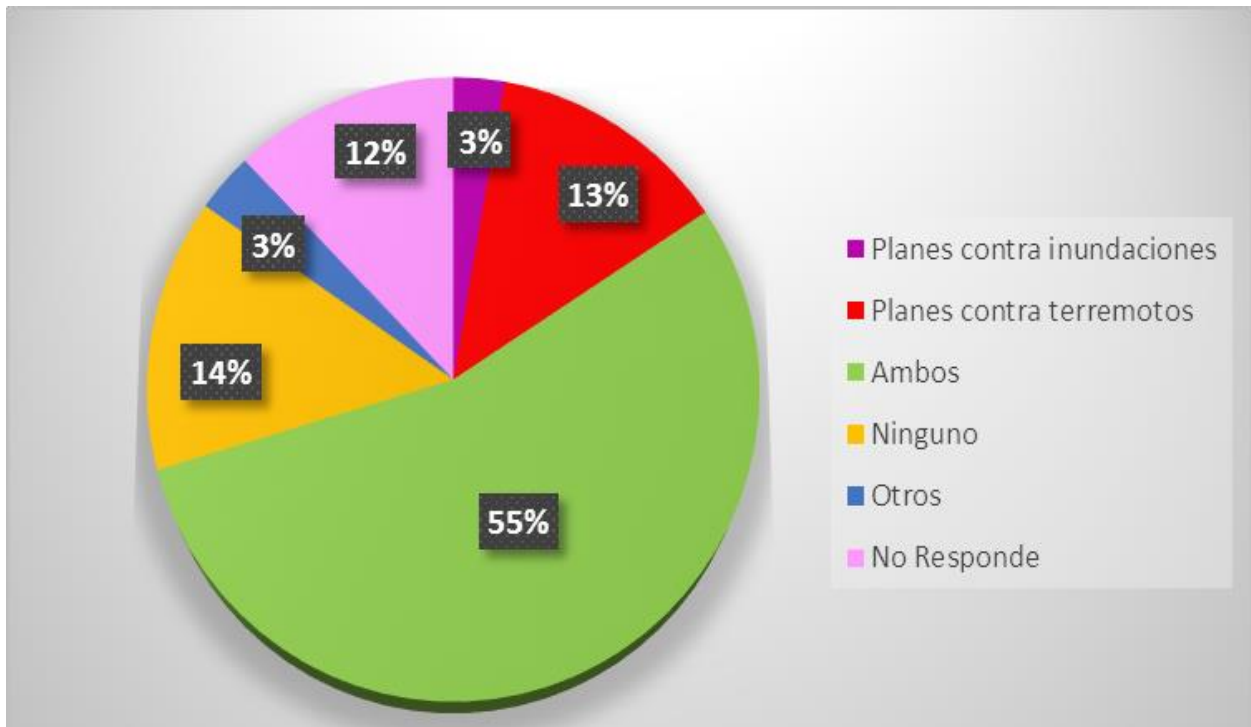
También existen casos fortuitos que ponen en riesgo la seguridad y la salud de los empleados y es indispensable contar con planes de emergencia que prevengan este tipo de situaciones impredecibles. Según la investigación el 55% de los encuestados expresó que las municipalidades tienen planes de emergencia contra inundaciones y terremotos con el fin de prevenir incidentes antes de que ocurran, esto debido a los sucesos que ocurrieron en el pasado desastres naturales.



Sin embargo el 14% del personal afirmó que no existe ningún plan de emergencia para los trabajadores municipales y para la comunidad en general. También el 13% asegura solo tener planes contra terremotos porque son los que suceden con mayor frecuencia.

Gráfico 6

Planes de emergencia en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



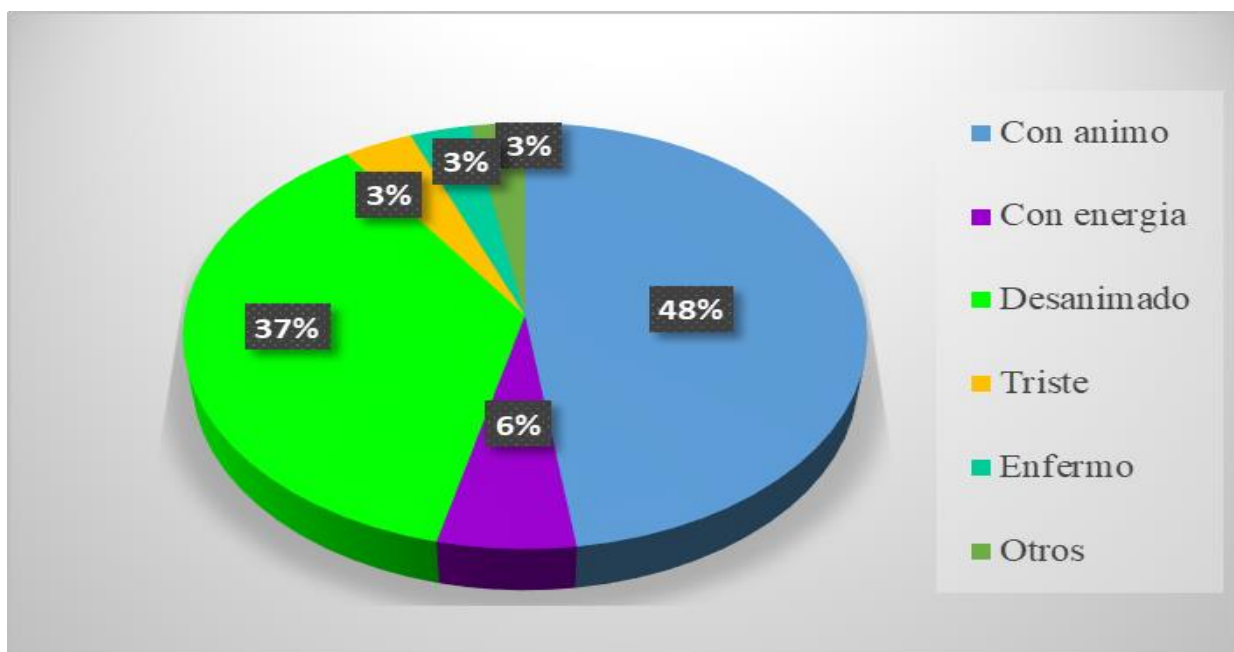
Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019

Todo lo antes mencionado incide en el estado de ánimo que presentan los empleados municipales en su lugar de trabajo, porque son aspectos que influyen de forma positiva o negativa en el ambiente laboral. Los resultados muestran que el 48% del personal se encuentra con ánimo, debido a que se sienten felices de tener un trabajo estable y disfrutan de sus labores desempeñándose en algo que les gusta hacer y se motivan al saber que trabajan para el bienestar de las comunidades.

Sin embargo, un 37% de los empleados expresaron sentirse desanimados, debido a la falta de incentivos por parte de la institución y a la carga laboral que tienen a diario; también el 6% indicó que se siente con energía en su lugar de trabajo y un 3% del personal está representado por las personas que se sienten tristes y enfermas porque son personas que se sienten desmotivadas.

#### Gráfico 7

Estado Emocional en el que se encuentran los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



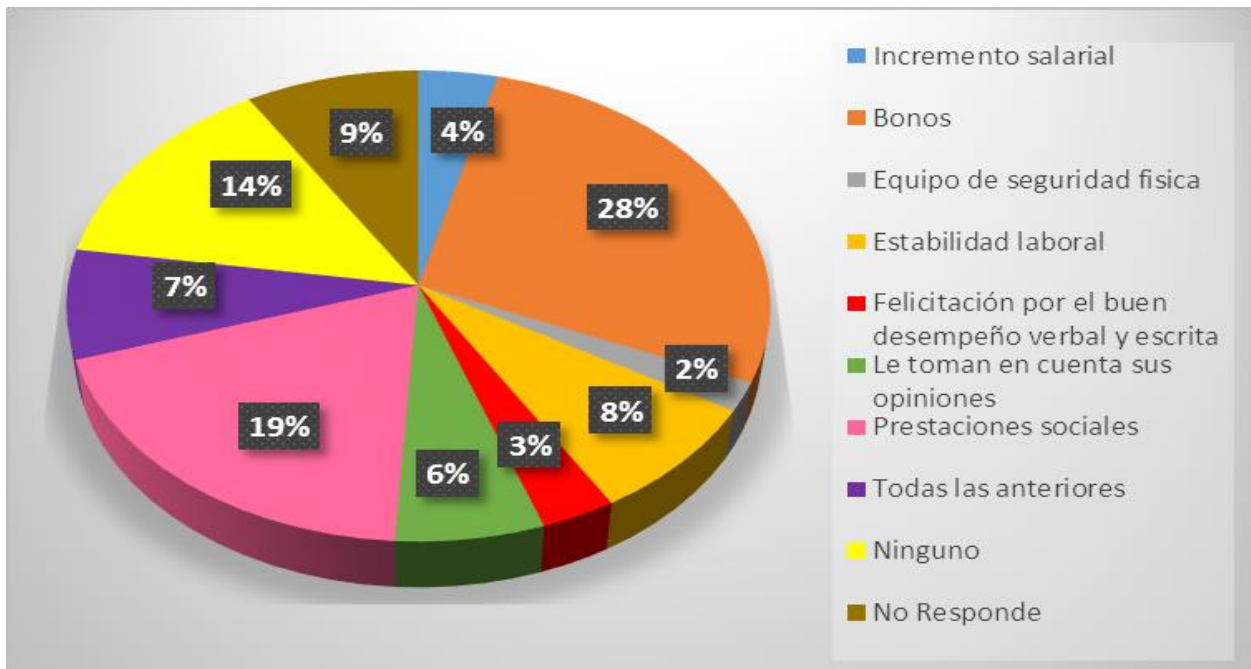
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019

Para lograr un estado emocional favorable es necesario que el personal municipal reciba incentivos y elogios que le motiven su rendimiento, para desempeñar de la mejor manera sus funciones; según los resultados de la investigación el 28% del personal encuestado recibe Bonos por parte de las alcaldías y los reciben una vez al año como premio por el desempeño realizado. Así mismo, el 19% representa a los que reciben prestaciones sociales, esto indica que parte de los empleados encuestados tiene beneficios de ISSS y AFP, sin embargo hay personas que tienen varios años de laborar en las alcaldías y no se les brinda estas prestaciones, otros están laborando por contratos y al vencer su tiempo se reanuda o se cancela.

También, el 14% de los empleados respondieron que no reciben ningún tipo de incentivo por parte de la municipalidad porque son empleados que tienen poco tiempo de laborar en la institución y deben esperar cierto tiempo para que puedan recibir dicho beneficio. El 8% del personal tiene estabilidad laboral y solamente el 3% de los encuestados recibe como incentivo las felicitaciones por el buen desempeño, esto significa que la parte de motivación verbal es muy baja mientras que un porcentaje mínimo del 2% muestran que algunos de los empleados reciben como incentivo equipo de seguridad física; refiriéndose al personal que ejerce el cargo de ordenanzas, mantenimientos de parques entre otros.

Gráfico 8

Incentivos que brindan a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



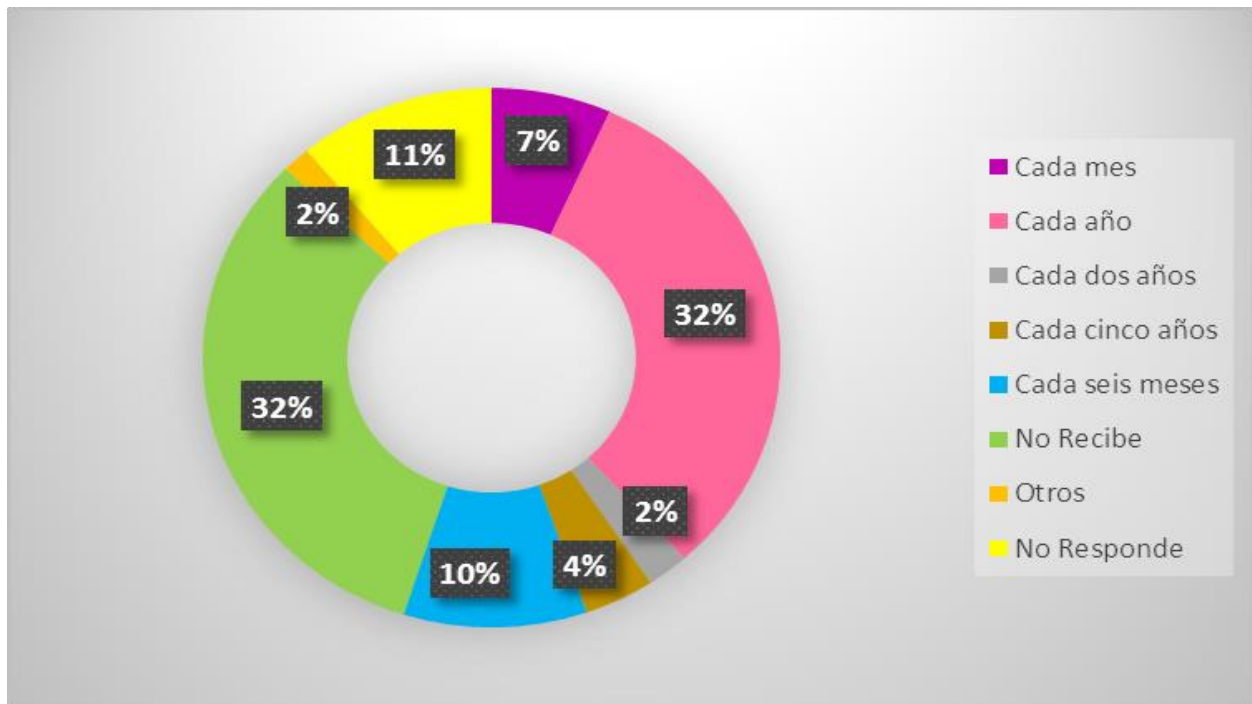
Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

Los incentivos antes mencionados son importantes para motivar el cumplimiento de los objetivos, razón por la cual se preguntó a los empleados cada cuanto tiempo reciben incentivos por parte de la municipalidad, un 32% de los empleados expresó que lo recibe cada año, esto en

concepto de bono y aguinaldo, sin embargo otro 32% indicó que no recibe ningún tipo incentivo porque no tienen mucho tiempo de estar laborando en la institución o porque existen ciertas preferencias partidarias para beneficiar solo a una parte de los empleados; También un 10% respondió que recibe el incentivo en concepto de bono cada 6 meses y un 7% lo recibe cada mes refiriéndose a las prestaciones sociales.

Gráfico 9

Frecuencia con la que recibe incentivo los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



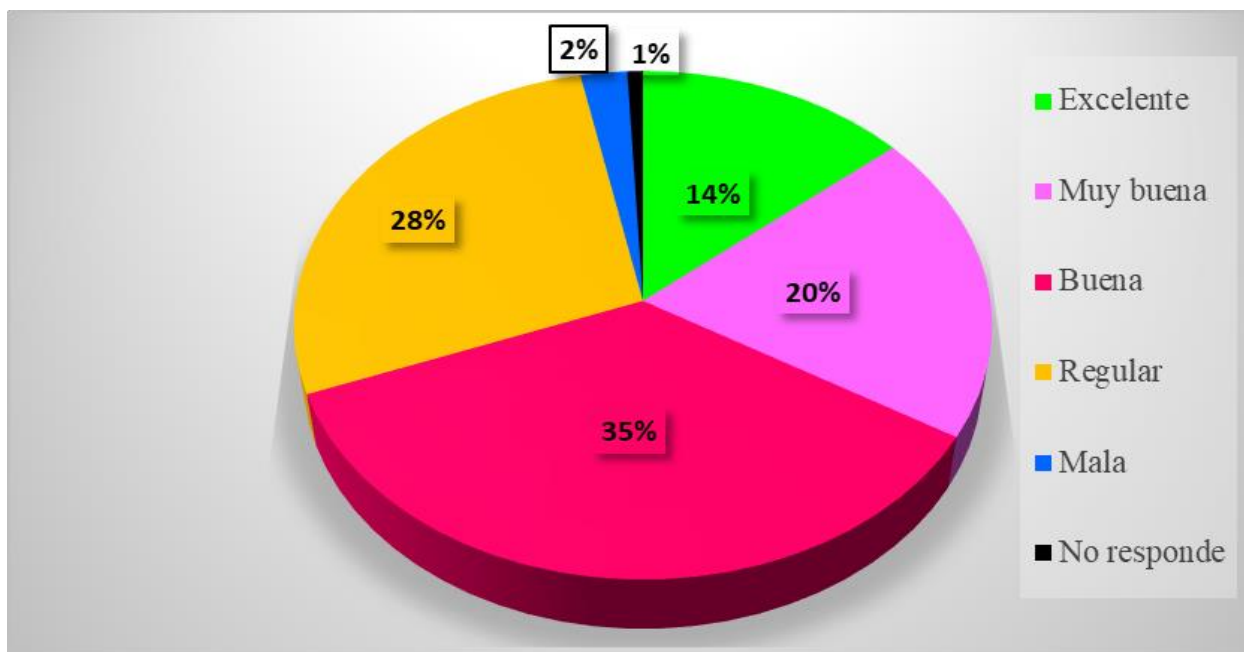
Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

El medio en el que se desarrolla el trabajo es fundamental para generar un ambiente agradable entre el personal de la institución; por ende el 35% de los empleados considera que la armonía entre los empleados es buena, un 28% la calificó como regular y un 20% de los encuestados asegura que la armonía es muy buena. Solamente un 14% afirma que es excelente.

De acuerdo a los resultados los empleados municipales indicaron que la armonía entre sus compañeros de trabajo no es la ideal porque existen ciertas diferencias, inconformidades y desacuerdos en las diversas áreas. Sin embargo parte del personal calificó como muy buena y excelente la armonía que existe entre todos los trabajadores, pero es el personal que convive en las mismas áreas de trabajo y no tomó en cuenta a todos los compañeros de la institución para brindar su opinión.

Gráfico 10

Armonía entre los compañeros de trabajo de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Otros aspectos importantes de las instituciones, son los tipos de celebraciones que realizan para compartir con todos los trabajadores y fomentar la armonía; al cuestionar acerca de las actividades de convivencia los resultados fueron los siguientes: el 24% de los encuestados expresó que el día del trabajador municipal es el que más se promueve en la institución, sin embargo es una actividad

que se realiza una vez al año, donde todos los trabajadores se ven involucrados preparando y festejando en honor a su desempeño laboral como servidores públicos.

Así mismo, un 22% del personal opinó que se celebran cumpleaños entre compañeros de las mismas áreas para mejorar la convivencia; el problema es que no hay interacción entre todo el personal sino en unas áreas específicas.

El 15% de los encuestados indicó que se realizan todas las actividades planteadas en la encuesta, a excepción del empleado del mes que en ninguna municipalidad es practicado como actividad de convivencia. Así mismo un 14% de los resultados muestra que se celebra el día de las madres para motivar a las trabajadoras de la institución.

Tabla 14

*Actividades que realizan las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente para mejorar la convivencia de los empleados.*

<b>Actividades que realizan las municipalidades para mejorar la convivencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Celebración de cumpleaños	48	19%
Empleado del mes	-	-
Día del trabajador municipal	60	24%
Día del padre	20	8%
Día de la madre	36	14%
Encuentros futbolísticos	20	8%
Excursiones	10	4%
Ninguno	21	8%
Todas las anteriores	38	15%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

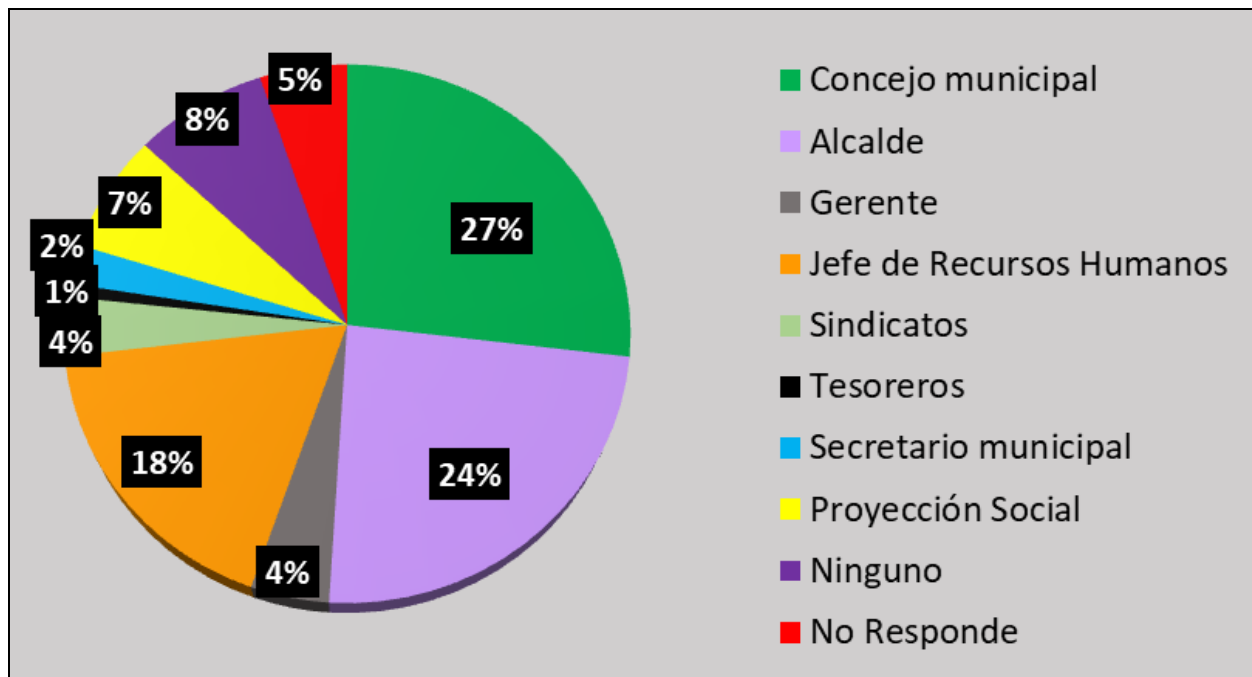
Los encargados de promover las actividades de convivencia en las municipalidades se muestran en los resultados que se obtuvieron de la investigación: un 27% el consejo municipal es el encargado de promover las actividades de convivencia en las alcaldías, debido a que ellos toman la iniciativa para crear acuerdos en la aprobación de fondos que se utilizan para el desarrollo de

las actividades. Un 24% del personal afirmó que es el alcalde el que promueve estas acciones, porque es la persona responsable de tomar las decisiones que beneficien a los trabajadores para mantener una mejor convivencia.

El 18% opina que el Jefe de Recursos Humanos es la persona que se encarga de promover este tipo de actividades para que exista armonía entre compañeros de la misma y de otras áreas de trabajo; el problema es que no todas las municipalidades tienen un encargado de recursos humanos por ser pequeñas y es el síndico, secretario, tesorero, proyección social, los que se encargan de realizar esas actividades.

Gráfico 11

Encargados de promover las actividades de convivencia en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Con la realización de actividades de convivencia se busca fortalecer las relaciones interpersonales para que existan lazos de amistad y convivencia entre los trabajadores; en las municipalidades el 30% de los resultados muestran que se promueve el compañerismo entre el personal de las mismas áreas, pero poco se promueve entre jefes y empleados, además el 17% expresó que no se fomenta ningún tipo de relaciones interpersonales porque son los jefes los encargados de promoverlas y por lo general no lo hacen.

El 15% de los empleados encuestados afirma que en las alcaldías se realiza el trabajo en equipo, logrando unir al personal para cumplir con las actividades diarias mientras que el 14% expresó que se promueven todas las opciones planteadas en la encuesta.

Tabla 15

*Tipos de relaciones interpersonales que promueven las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente para lograr los objetivos.*

<b>Tipos de relaciones interpersonales que promueve la institución para lograr los objetivos</b>	<b>N° de Empleados</b>	<b>%</b>
Compañerismo	75	30%
Trabajo en equipo	37	15%
Ayuda Mutua	14	5%
Armonía	25	10%
Solidaridad	16	6%
Todas las anteriores	35	14%
Ninguno	43	17%
Otros	2	1%
No responde	6	2%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

De igual manera se indagó sobre las relaciones que existen entre jefes y empleados de las alcaldías municipales, resultando que para un 52% de los encuestados NO existen buenas relaciones entre ellos porque los jefes muestran preferencia hacia empleados de su mismo partido

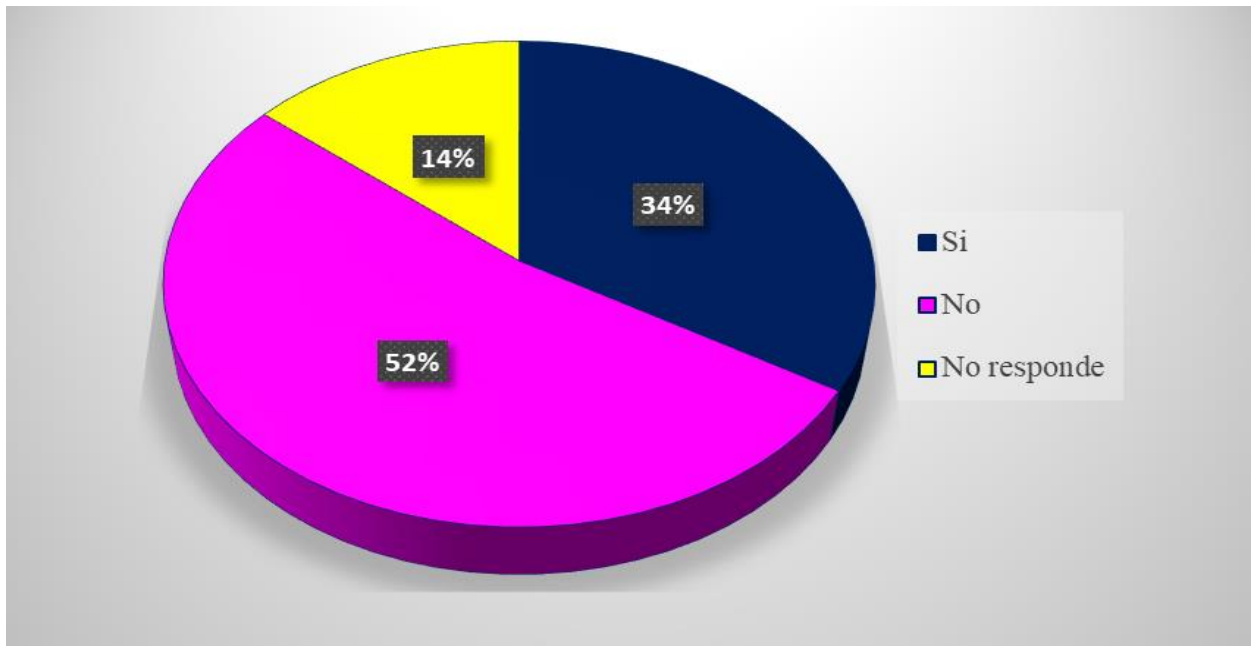


político, también comentarios en la encuesta indican que no se les toma en cuenta sus opiniones ni sugerencias debido a la prepotencia de parte de algunas jefaturas.

El 34% del personal encuestado considera que SI existen buenas relaciones laborales porque el alcalde, quien es la máxima autoridad de dicha institución, se comunica con sus empleados para solucionar cualquier problema que exista, así mismo algunos empleados mencionan que se les toma en cuenta sus opiniones y se les reconoce el desempeño que realizan, además señalan que existe comunicación constante por ende esto contribuye a que las jefaturas se lleven bien con todos sus trabajadores. También el 14% de las personas encuestadas no respondieron la interrogante por miedo a expresar la verdadera relación laboral que existe entre el personal y las jefaturas.

Gráfico 12

Relaciones entre las jefaturas y personal de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Dependiendo del tipo de liderazgo que ejerzan los jefes así será la relación que tengan con sus empleados logrando que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; según los resultados en las alcaldías municipales el 31% de los trabajadores indicó que el líder predominante es el democrático-participativo, es decir que algunos jefes toman en cuenta la participación de los empleados y respetan sus opiniones; además buscan soluciones para resolver los problemas que se dan dentro de la institución.

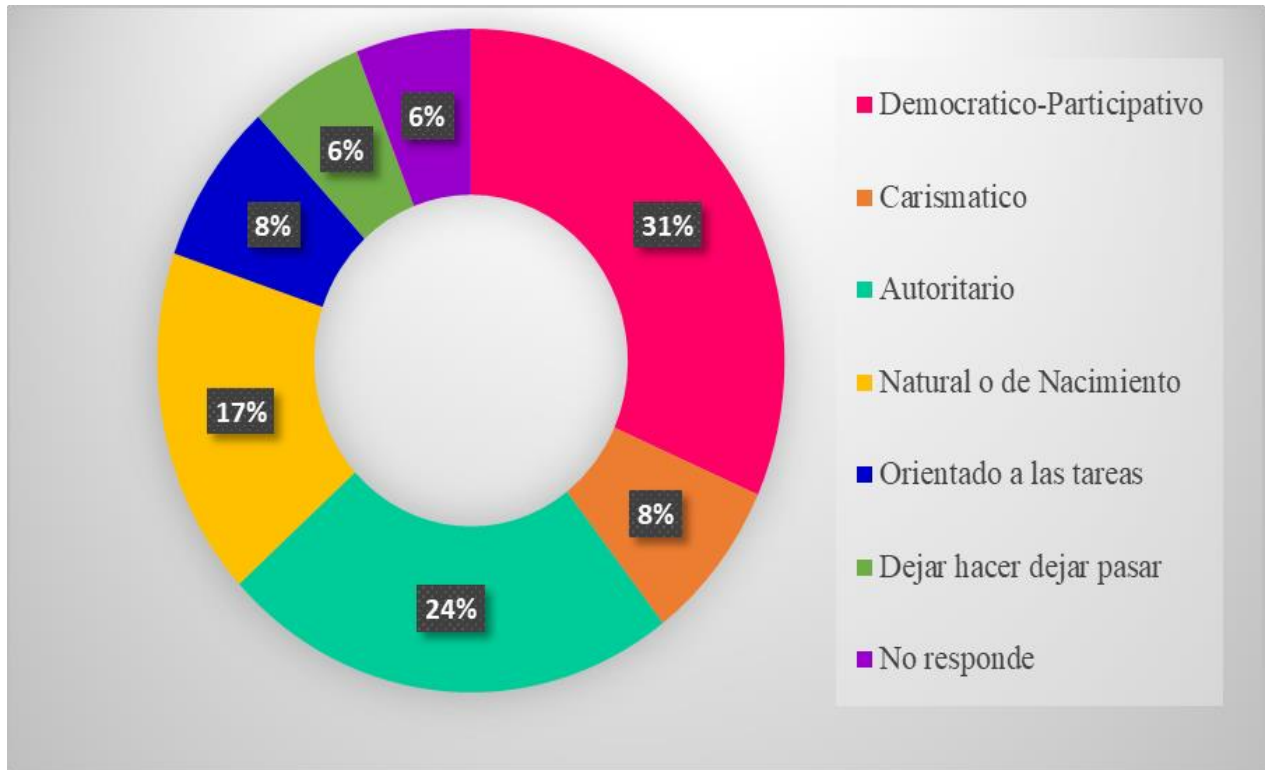
El 24% de los empleados opina que su jefe inmediato es autoritario porque impone la manera de ejecutar las actividades, espera que se cumplan en el tiempo establecido y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Todo se centra en el líder porque considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de tomar la iniciativa para realizar sus actividades sino que necesitan que alguien les oriente constantemente en el desarrollo de su trabajo.

El 17% de los empleados manifiesta que su jefe inmediato es natural o de nacimiento, porque son capaces de tomar la iniciativa para solucionar un problema y llegar a un consenso, además se hacen notar entre un grupo de personas, proponen ideas y convencen para que se lleven a cabo, para tomar una acción sobre alguna situación.

Asimismo, el 8% de los empleados asegura que su jefe inmediato ejerce el liderazgo carismático porque estos líderes tienen la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, son visionarios e inspiradores, son capaces de modificar creencias y valores haciendo buen uso de la comunicación. Sin embargo otro 8% afirma que su jefe inmediato se orienta en las tareas enfocándose en los procedimientos para el logro de las metas, y no hay alternativas para escuchar ideas.

Gráfico 13

Liderazgo de jefe inmediato en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

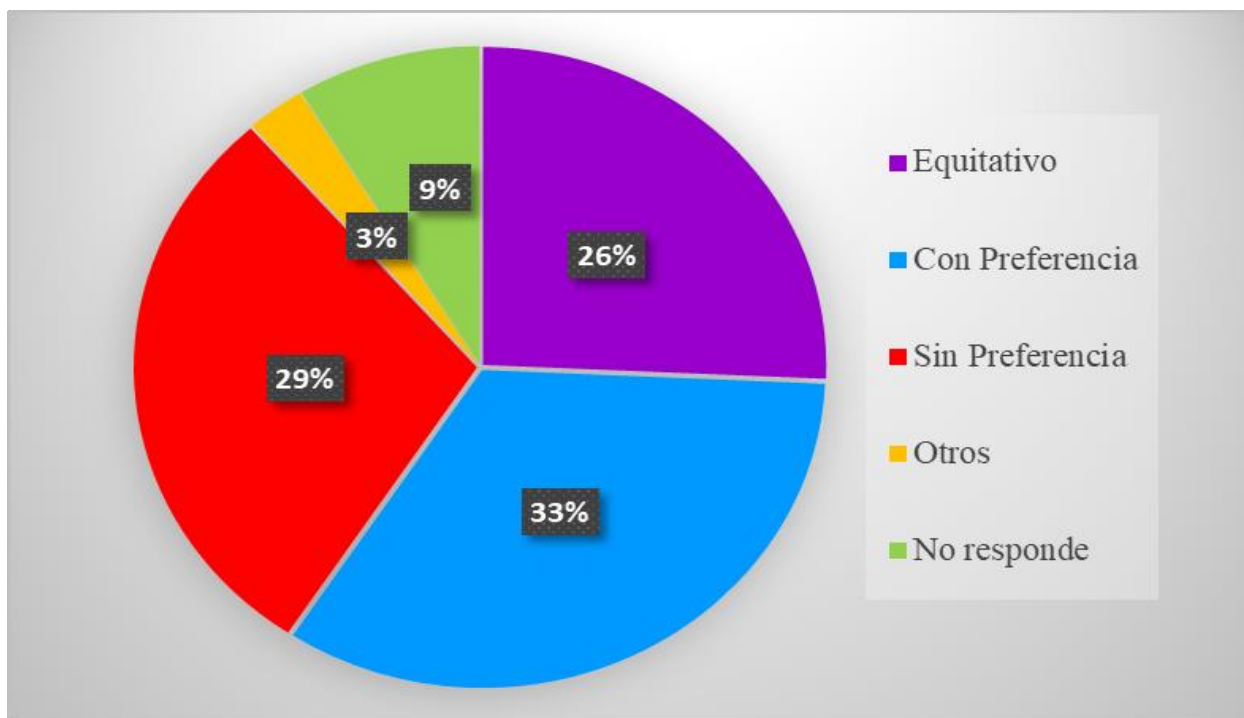
Los estilos de liderazgo que existen en las instituciones influyen en la forma en la que se desempeñan los líderes en sus lugares de trabajo y el trato que brindan a las personas; de acuerdo a los resultados el trato que reciben los empleados municipales por parte de su jefe inmediato es el siguiente: el 33% de los encuestados afirmaron que hay preferencia con algunos empleados lo cual refleja que existe cierta desconformidad en los trabajadores al recibir un trato diferente ocasionando barreras y conflictos entre compañeros de trabajo y jefaturas.

El 29% del personal opinó que el trato que se les da es sin preferencia porque no hay favoritismo entre el personal, es decir que los empleados solo se enfatizan en la realización de su trabajo y cumplimiento de objetivos y el 26% respondió que es equitativo, dado que los

trabajadores son tratados de la misma forma, generando un ambiente de cordialidad, respeto, íntegro y justo.

Gráfico 14

Trato que reciben los empleados por parte del jefe inmediato en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

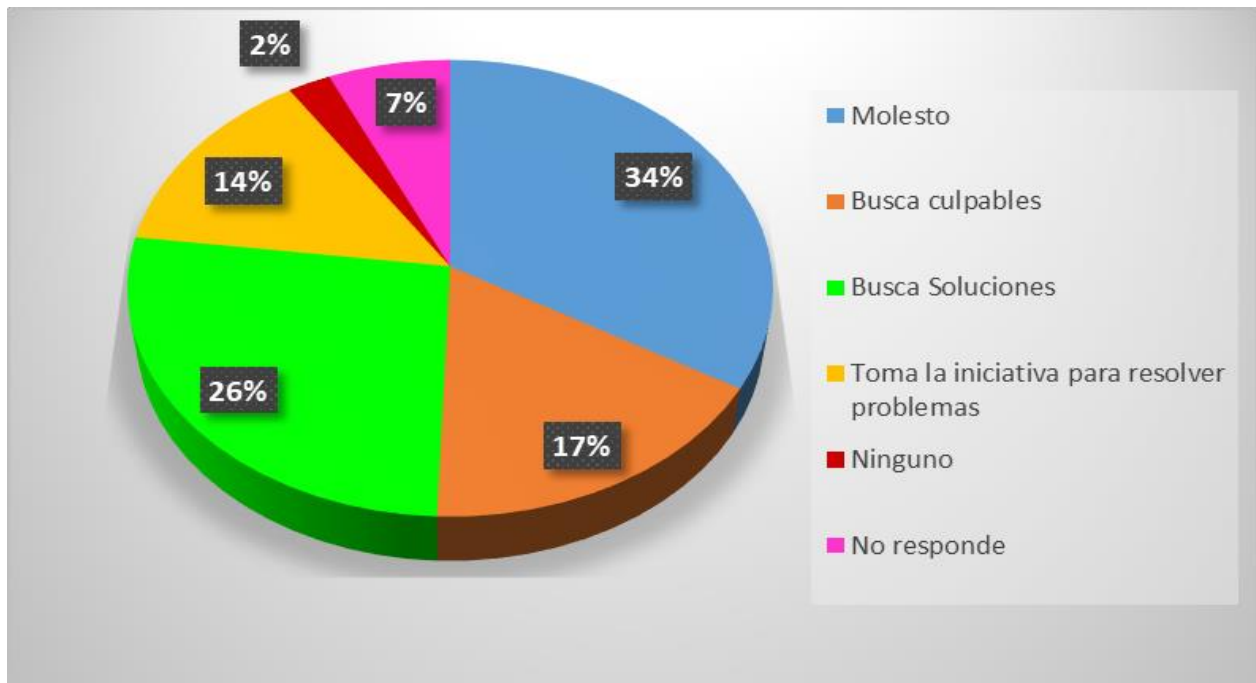
También, en la investigación se cuestionó la forma de actuar de los jefes municipales cuando algo sale mal en el trabajo y se obtuvo que el 34% de ellos reacciona molesto cuando la ejecución de actividades no sale bien, dado que hay un lapso de tiempo para entregar informes y al no cumplir con exactitud lo planeado no se logran los objetivos.

Así mismo el 26% de los jefes, según sus empleados reaccionan con la actitud de buscar soluciones para resolver cualquier problemática que se presenta en la institución; los jefes reúnen a las personas involucradas en el problema y proceden al diálogo para llegar a un consenso. También el 17% de los empleados expresó que sus jefes buscan culpables cuando algo sale mal, porque estos

no son capaces de resolver las problemáticas que se presentan en el trabajo, sin embargo hay un 14% de jefes que toma la iniciativa para resolver los problemas, lo cual es bueno porque hay solución inmediata.

Gráfico 15

Forma de actuar de los jefes cuando algo sale mal en el trabajo en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



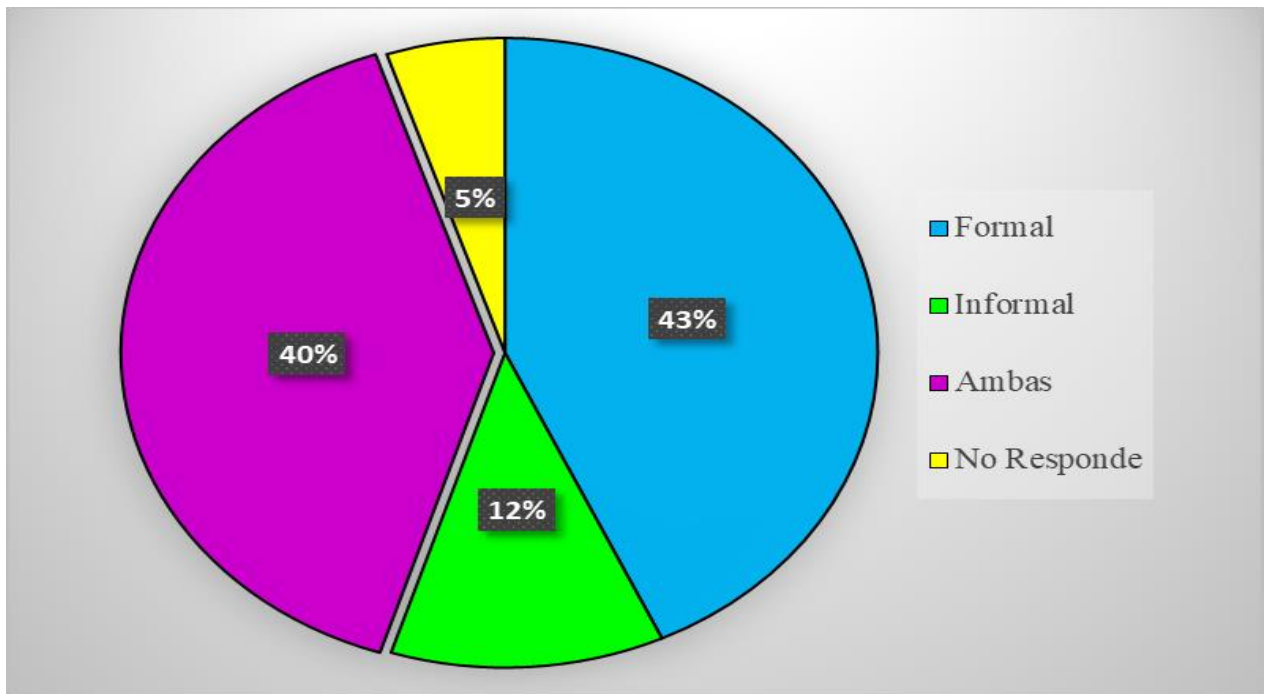
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

La comunicación es una herramienta fundamental en las relaciones laborales, porque es una acción social necesaria y de gran importancia para transmitir información dentro de la organización, según la investigación el 43% de las municipalidades practican la comunicación formal, es decir que la información se da a conocer con indicaciones específicas por medio de un protocolo de interacción establecido en la institución; haciendo uso de documentos escritos (memorándum) donde se especifican las actividades a desarrollar.

Por otra parte, el 40% de las municipalidades practican la comunicación formal e informal, para garantizar que la información llegue a los empleados de forma rápida y oportuna, mientras que el 12% expresó que utilizan la comunicación informal para transmitir los mensajes a los trabajadores, porque es la forma más sencilla y rápida de llevar los mensajes.

Gráfico 16

Comunicación más frecuente en las alcaldías municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

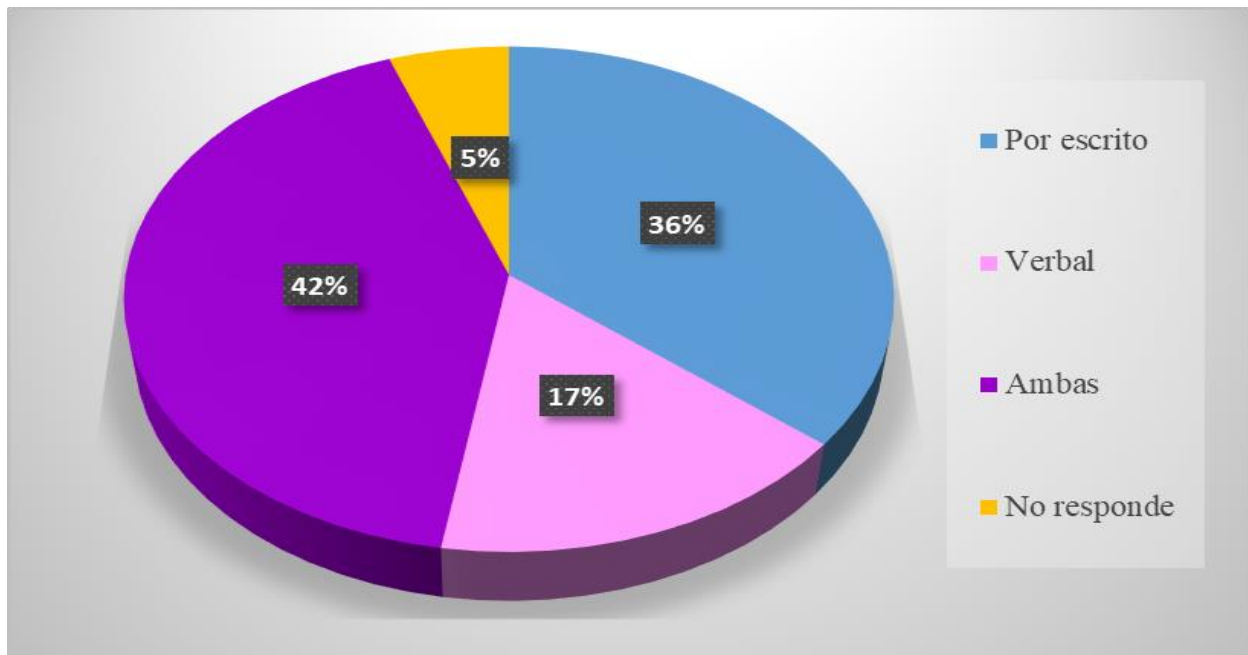
En cuanto a la forma de comunicar la información, los empleados encuestados expresaron que en las municipalidades lo hacen a través de la forma verbal y escrita, y se confirma con el 42% de los resultados en la investigación, porque si bien es cierto la comunicación escrita es la más formal para utilizar en las organizaciones, también es necesario hacer uso de la comunicación verbal, para propiciar una mejor comprensión de la información.

Por otra parte, el 36% de las municipalidades utilizan la comunicación escrita por ser el método más formal, donde quedan plasmadas en un documento las nuevas decisiones tomadas por los

alcaldes y concejo municipal, mientras que el 17% de los empleados expreso que para comunicar las nuevas decisiones lo hacen de forma verbal es decir que hay una persona encargada de comunicar los nuevos cambios e información importante para el personal respondiendo todas las dudas que tengan los empleados respecto a la toma de decisiones, y esto facilita la corrección de malos entendidos inmediatamente.

Gráfico 17

Forma de comunicar las decisiones que se toman en las municipalidades del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

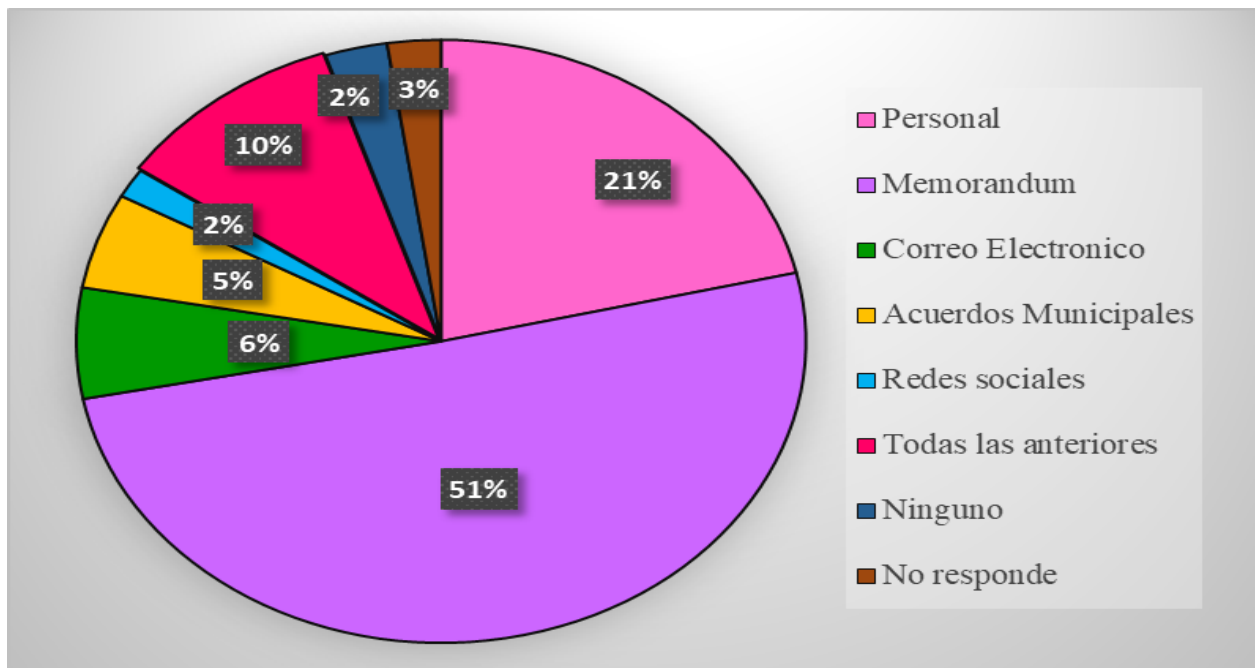
Respecto a los canales de comunicación que se utilizan en las municipalidades se identificó que el 51% de los empleados utilizan el memorándum como canal de comunicación, debido a la formalidad de este documento que detalla las actividades a desarrollar en fechas próximas y dicho documento transmite confianza y credibilidad.

El 21% de los empleados respondió que utilizan la comunicación personal porque es la forma más directa para transmitir los mensajes que realiza el emisor al receptor, mientras que el 10% de

los encuestados respondió que utilizan todos los canales de comunicación disponibles para informar a su personal, porque se toman en cuenta todas las plataformas utilizadas en la actualidad, para que la información sea proporcionada a los empleados de forma oportuna y el 6% del personal encuestado opina que la información es enviada a través del correo electrónico, porque es uno de los medios más rápidos y más formales para transmitir información a las distintas áreas.

Gráfico 18

Canales de comunicación utilizados en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

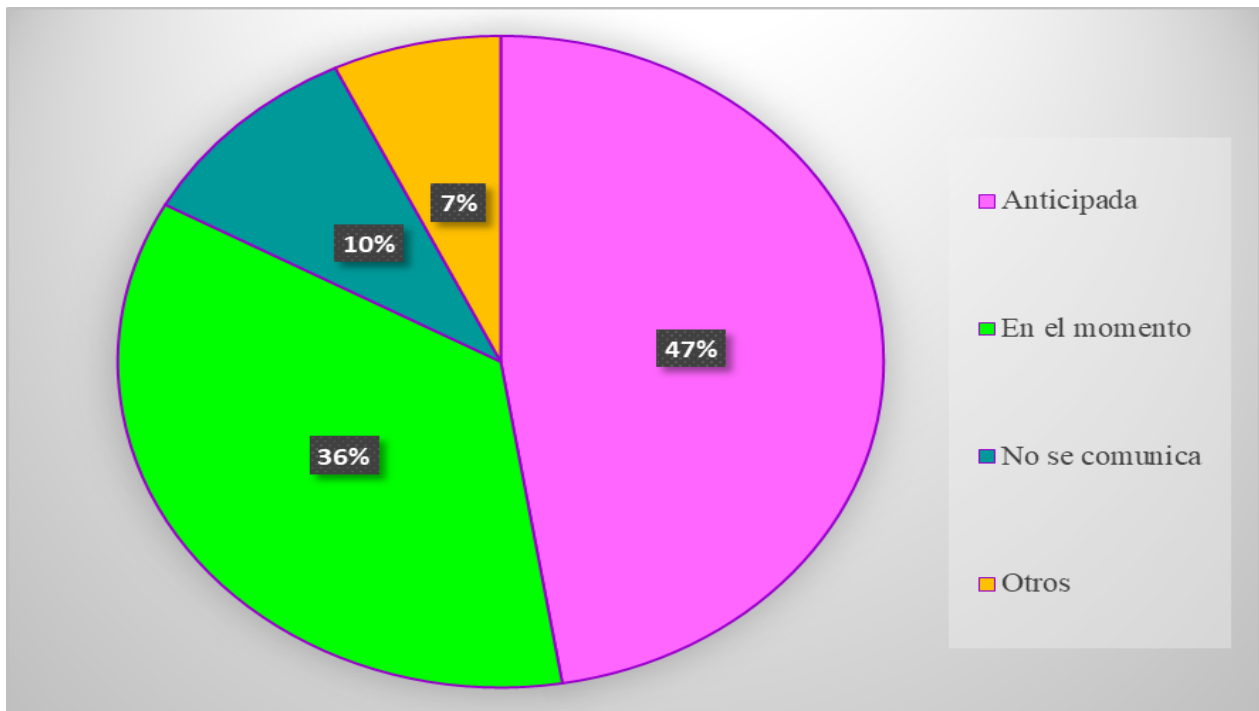
Los resultados que se obtuvieron respecto a la manera de comunicar los cambios en las municipalidades son los siguientes: el 47% del personal expresó que los cambios son comunicados de manera anticipada para que las personas estén informadas y se sientan parte importante del buen funcionamiento de la organización, sin embargo el 36% de los empleados afirmó que los cambios no se les comunican con anticipación, por el contrario se les convoca a una reunión y de forma inmediata se les hace saber que habrán nuevos cambios en la institución y el 10% manifestó que



no se comunican los nuevos cambios que se van a implementar, es decir que los trabajadores escuchan la noticia por rumores o comentarios de compañeros de trabajo.

Gráfico 19

Forma de comunicar los cambios en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



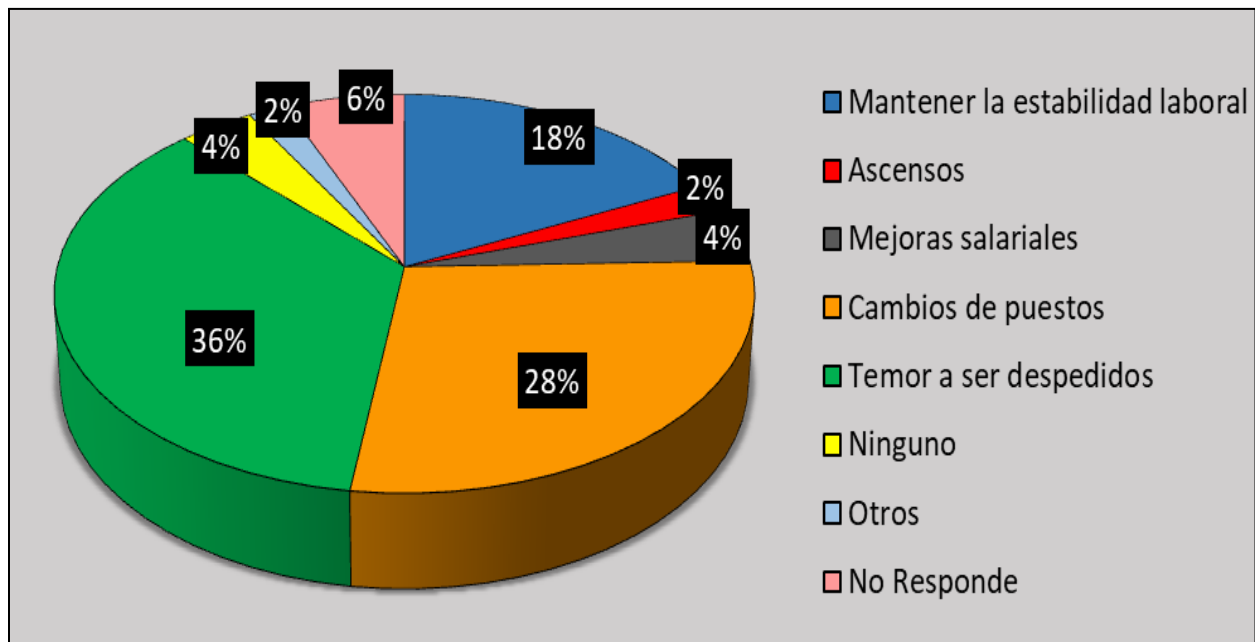
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

En El Salvador las elecciones municipales se celebran cada tres años, donde dos o más partidos políticos obtienen representación en el gobierno local, por lo tanto es importante conocer los efectos que sufren los puestos de trabajadores municipales cuando se dan cambios de gobierno municipal y de acuerdo a los resultados el 36% del personal siente temor a ser despedido, porque cada partido tiene su propia ideología política y es la razón por la que algunos gobiernos tienden a despedir personal para colocar personas de su confianza en los puestos de trabajo, causando en los empleados actuales estrés, problemas de salud, intranquilidad e incertidumbre y bajo rendimiento laboral.

También el 28% de los empleados expresó que hay cambios de puestos cuando inicia funciones el nuevo gobierno municipal; por lo general es para uno de menor categoría comparado con el que ejercía anteriormente el empleado. En contraparte, un 18% del personal municipal opinó que durante este proceso tienen estabilidad laboral en los puestos que desempeñan y no tienen amenazas de despido.

Gráfico 20

Efectos que producen los cambios de gobierno municipal en los puestos de trabajo de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

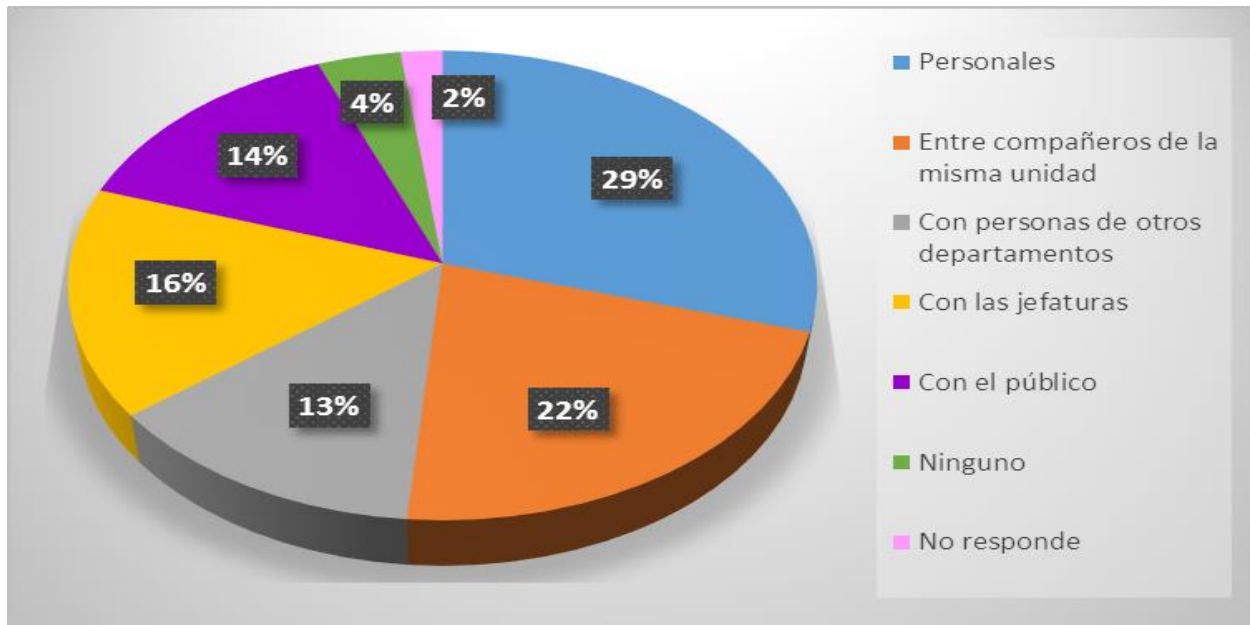
A raíz de todos los aspectos antes mencionados, pueden surgir conflictos entre compañeros de trabajo o con los jefes de las diversas áreas, sin embargo deben buscarse soluciones que resuelvan el problema lo más pronto posible para no afectar el ambiente laboral y la ejecución efectiva de las actividades de la institución. Según los resultados de la investigación, el 29% de los empleados tienen problemas personales, es decir que se llevan los problemas familiares al trabajo y esto afecta al ambiente laboral entre compañeros y el desempeño que cada uno realiza. Así mismo el 22% de

los empleados expresó que los conflictos son entre los compañeros de la misma unidad porque no se trabaja en equipo si no que el trabajo se realiza de forma individualista.

También un 16% de los empleados encuestados presenta problemas con las jefaturas debido a la existencia de barreras en la comunicación por parte de los jefes, mientras que un 14% de los trabajadores opina que se presentan problemas con el público porque los usuarios quieren que le resuelvan sus problemas de forma rápida, incidiendo el tipo de carácter y tiempo que tenga cada uno de ellos. El 13% está representado por los empleados que tienen problemas con otros departamentos, afectando la coordinación, comunicación y desempeño eficiente de las actividades a realizar.

Gráfico 21

Conflictos que se dan en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

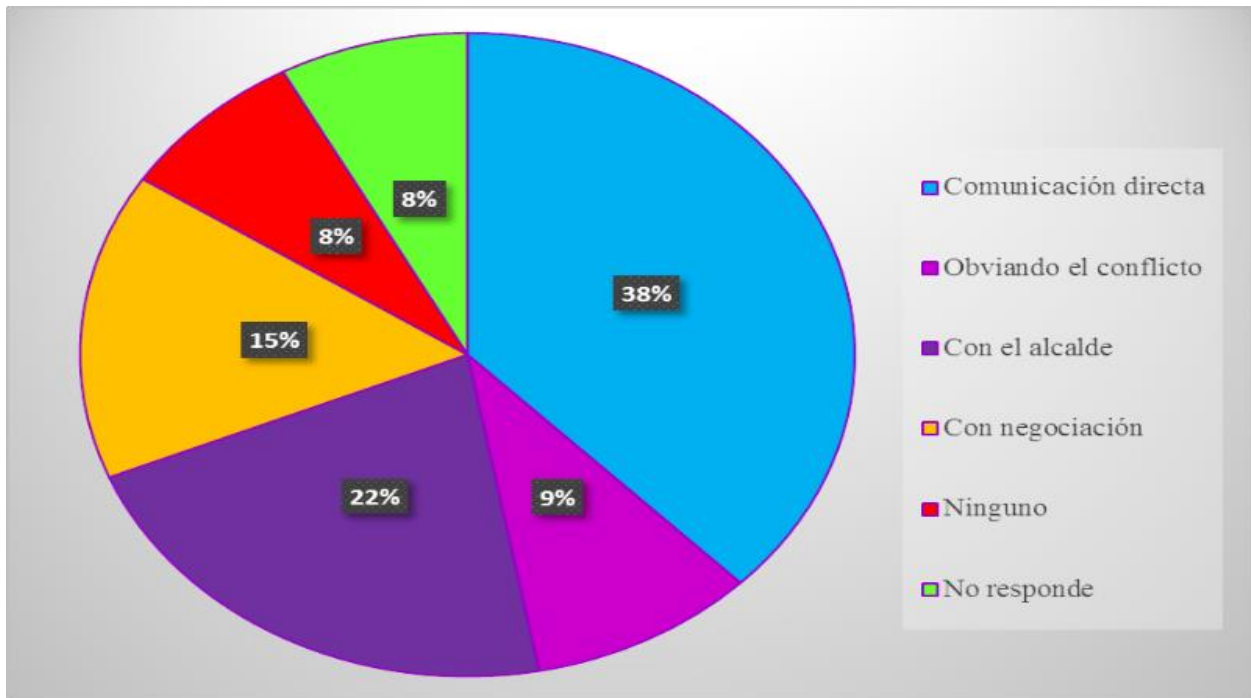
Ante la presencia de conflictos en el lugar de trabajo, los encargados deben tomarse el tiempo necesario para analizar el caso y tomar la decisión que permita resolver el problema, beneficiando a la institución y a los implicados. En las alcaldías municipales al presentarse conflictos se

resuelven de la siguiente manera: El 38% de los empleados indicó que los conflictos laborales los resuelven a través de la comunicación directa, es decir que las partes involucradas dialogan e interviene el jefe inmediato para llegar a un consenso. El 22% asegura que los conflictos los resuelve el señor alcalde a través de un llamado de atención, para esto reúne a las partes involucradas quienes expresan las problemáticas que están enfrentando para posteriormente dar una solución a esos problemas que los aquejan.

El 15% de los empleados expresó que los problemas se resuelven a través de negociación, comunicando las problemáticas que están afectando a ambas partes e intentan llegar a un acuerdo y también interviene el sindicato de los trabajadores para conciliar las diferencias que existen entre las diferentes áreas; solamente el 9% mencionó que se obvian los conflictos y no se les brinda la importancia debida para que no interfiera en el desempeño de las actividades.

Gráfico 22

Forma de resolver los conflictos laborales en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019

#### **4.1.4. Desempeño laboral**

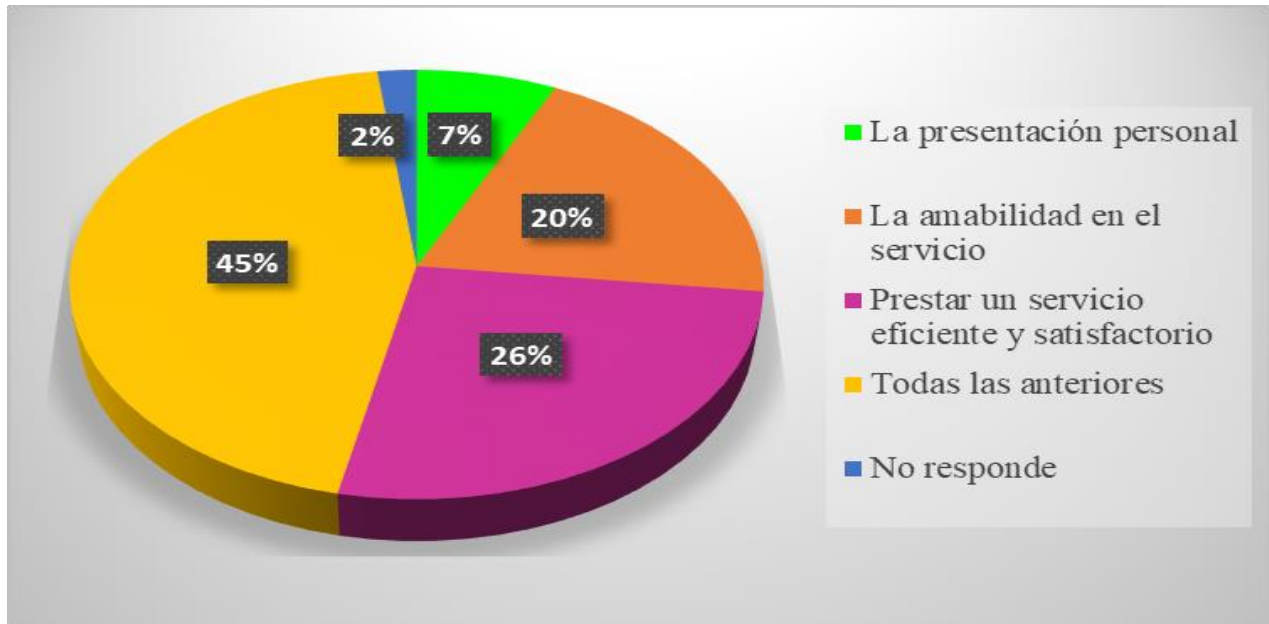
El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación laboral del trabajador al realizar sus funciones. Es aquí donde la persona manifiesta sus competencias laborales alcanzadas, en las que se integran conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones y valores que contribuyen al logro de los resultados que se esperan en la institución. La evaluación de desempeño es medir la eficiencia y la eficacia con las que cada trabajador realiza sus actividades laborales en un período de tiempo determinado, es muy útil porque no solo beneficia a la organización sino también al empleado porque a través de los resultados se pueden establecer nuevas oportunidades, así como definir planes de formación e implementar estrategias que beneficien a toda la institución.

Al cuestionar sobre los aspectos que las municipalidades consideran fundamentales para brindar un buen servicio al usuario el 45% de los resultados indican que la presentación personal, la amabilidad en el servicio y la prestación de un servicio eficiente y satisfactorio son elementos indispensables para atender bien al usuario y mostrar una buena imagen ante la ciudadanía.

El 26% del personal encuestado considera que brindar un servicio eficiente y satisfactorio, mantiene a los usuarios felices por el buen servicio recibido de parte del personal municipal. Así mismo el 20% del personal opina que solo es importante ser amable en la prestación del servicio porque de esta forma se da a conocer la cortesía y educación del personal.

Gráfico 23

Aspectos importantes para brindar un buen servicio al público por parte de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



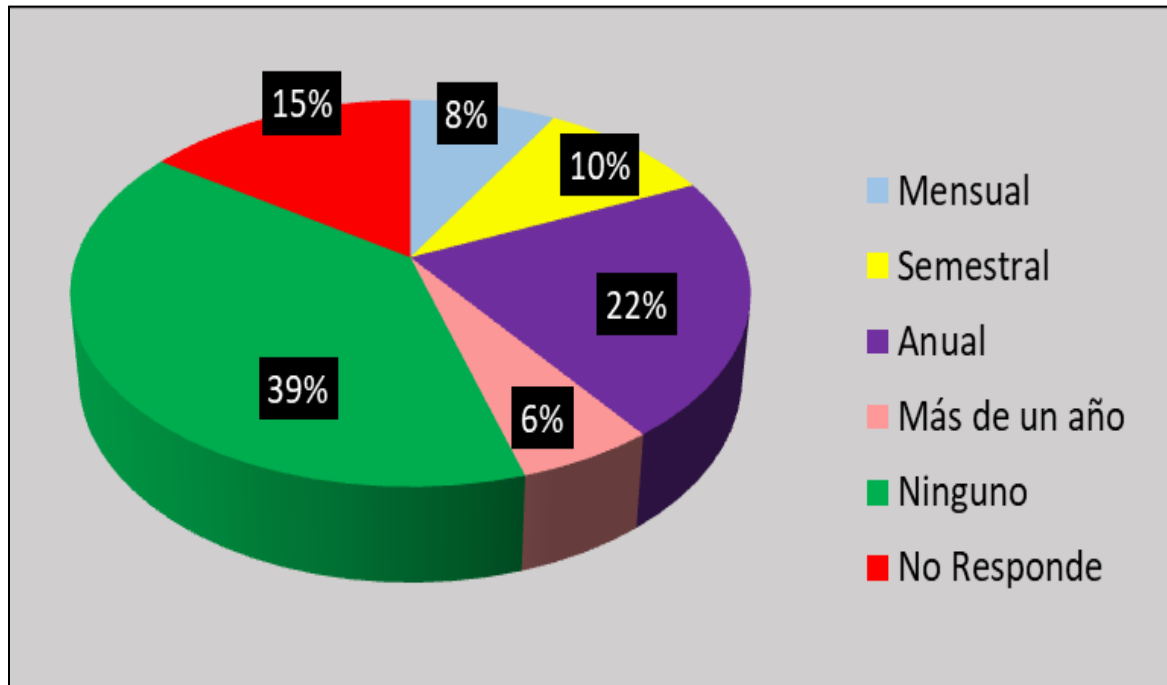
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Es importante mencionar que no todas las municipalidades en estudio tienen administrador de Recursos Humanos y por ende no en todas se realiza evaluación del desempeño a sus trabajadores; según los resultados obtenidos a un 39% de empleados encuestados no se les evalúa su desempeño laboral y no conocen la forma en que se realiza una evaluación de desempeño, por lo tanto el enfoque de los jefes es el cumplimiento de las actividades y no se toman el tiempo para hacer evaluaciones.

El 22% de los encuestados indicó que la evaluación del desempeño la realizan anualmente para verificar el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo y de esa forma subsanar las deficiencias encontradas y un 15% del personal prefiere no brindar su opinión al respecto porque no lo hacen nunca y desconocen del tema.

Gráfico 24

Frecuencia de realizar evaluación de desempeño en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



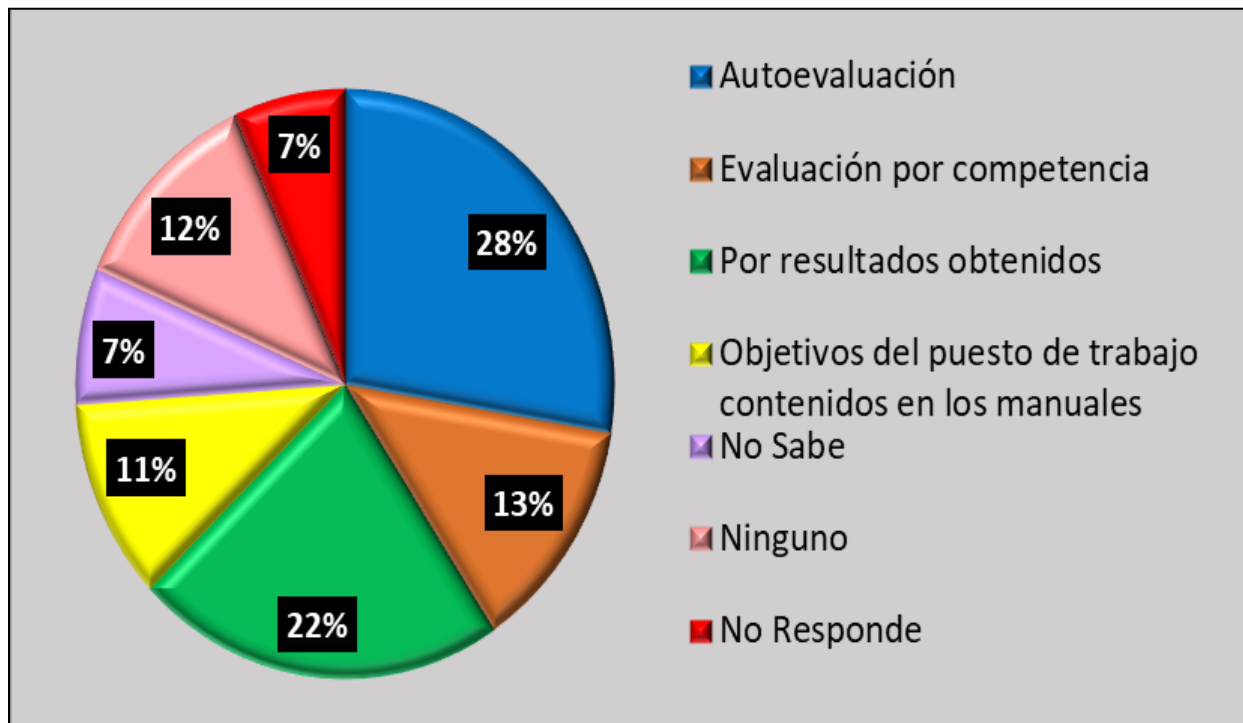
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Al cuestionar respecto a la forma de evaluar el desempeño a los empleados, se obtuvo que el 28% de los encuestados se autoevalúa, es decir que identifica y pondera su desempeño en el cumplimiento de una determinada tarea o actividad. De igual manera, el 22% de los resultados indican que la forma de evaluar es a través de los resultados que se obtienen en las actividades ejecutadas significa que si el empleado se ha desempeñado bien en el desarrollo de sus funciones será mejor calificado a comparación de otros que hayan tenido un bajo rendimiento en sus labores. Permite analizar el cumplimiento de los objetivos planteados en los proyectos o actividades que se realizaron en la municipalidad, además con esta evaluación se identifica la eficiencia y la validez del trabajo ejecutado que sirve para generar conclusiones y recomendaciones en futuros proyectos o actividades.

También, el 13% es evaluado por competencias es decir que la persona tiene una formación profesional, experiencia laboral adecuada para el desempeño del puesto de trabajo y cumple con todos los requisitos que este exige. Por el contrario un 12% de los empleados aseguran que no hay ningún tipo de evaluación de desempeño por parte de la institución debido a la falta de claridad y definición de los estándares de evaluación, la falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de capacitación del evaluador, la insuficiencia de los recursos para proporcionar recompensas al buen desempeño.

Gráfico 25

Formas de evaluar el desempeño de los empleados en las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Al cuestionar respecto a las formas de facilitar el desempeño laboral de los trabajadores municipales los resultados fueron los siguientes: el 28% del personal encuestado expresó que les brindan las herramientas necesarias para facilitar sus labores, es decir que el trabajador cuenta con



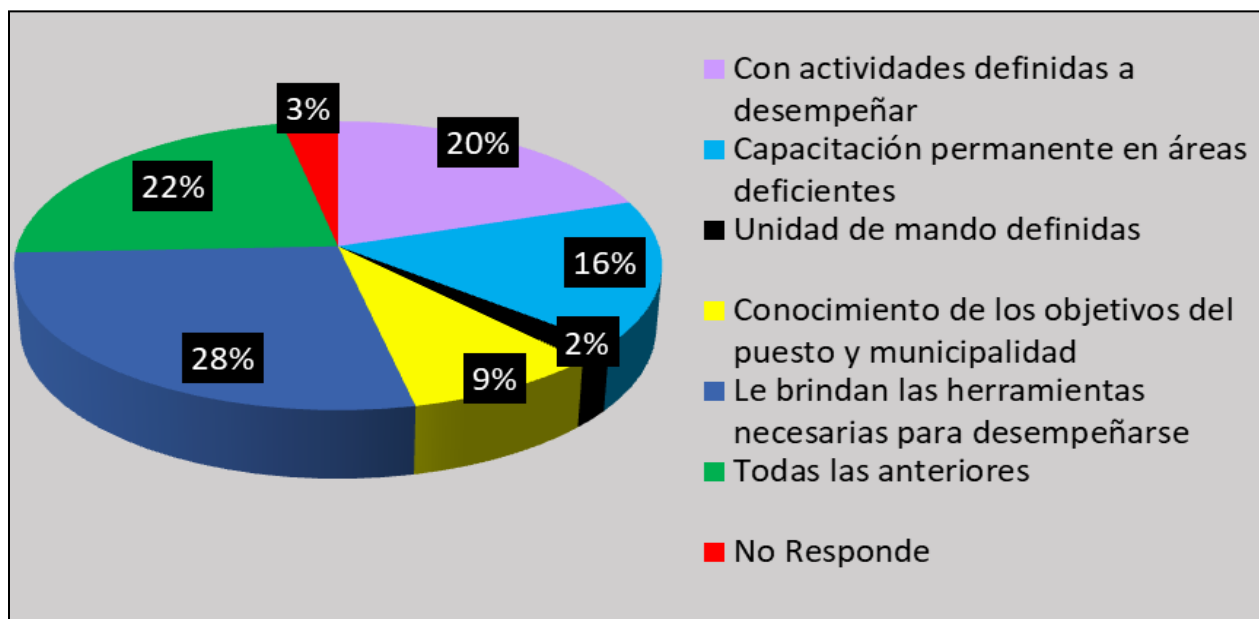
el equipo adecuado para efectuar su trabajo de manera eficiente y eficaz, por el contrario si la municipalidad no le proporciona dichas herramientas este se sentirá desmotivado y su rendimiento será bajo.

El 22% respondió que es necesario que les brinden todas las herramientas mencionadas en el instrumento de investigación porque estas contribuyen al buen desempeño de los empleados. Así mismo, el 20% del personal encuestado necesita que le definan bien sus actividades, para ello es necesario que el empleado conozca la existencia del manual de puestos y funciones donde se detallan todas las actividades que le corresponde realizar; además el jefe debe ser claro y preciso al momento de asignar las tareas que debe ejecutar el trabajador.

Del mismo modo, un 16% de los resultados opinan que es necesaria la capacitación permanente en las áreas deficientes porque de esta manera contribuye a la orientación y mejora del desempeño laboral del personal

Gráfico 26

Formas de facilitar el desempeño laboral a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



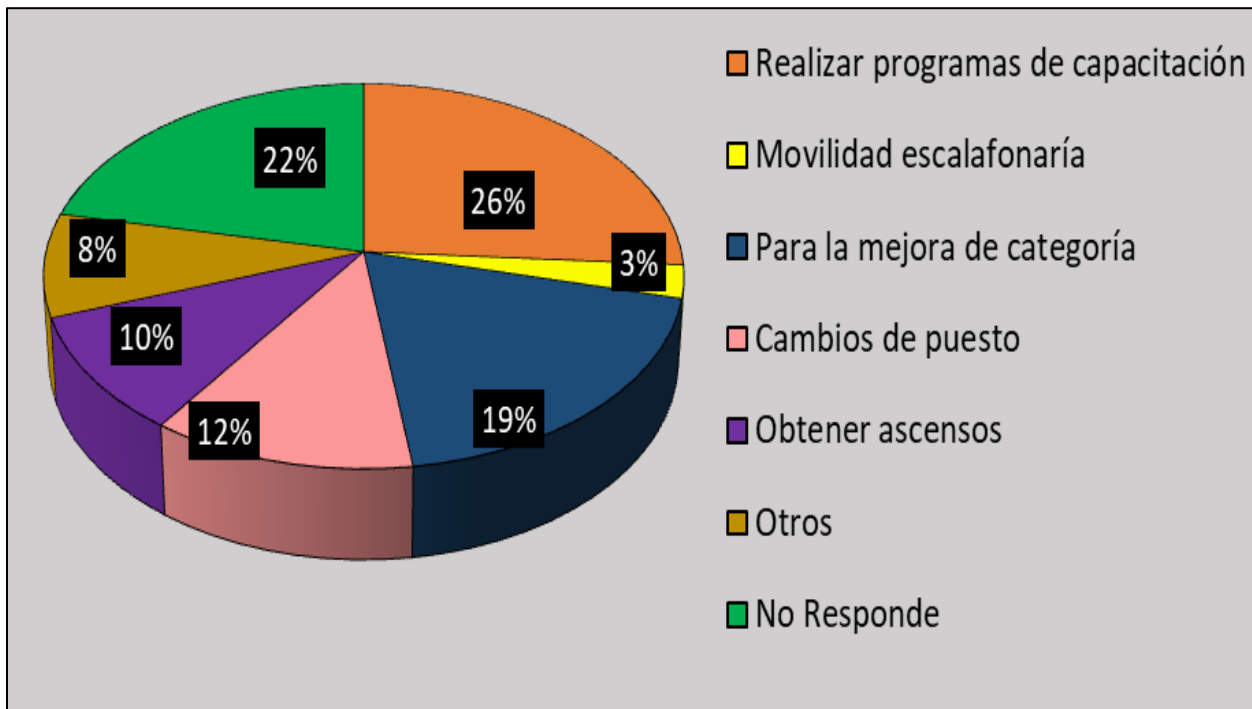
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Una vez realizada la evaluación de desempeño se esperan obtener beneficios tanto para el trabajador como para la institución; según los resultados el 26% del personal expresó que los beneficios de evaluar el desempeño sirven para realizar programas de capacitación, que ayudan a reforzar las áreas deficientes del desempeño laboral.

Sin embargo, un 22% de los encuestados no respondió a esta interrogante debido a su desconocimiento de la existencia de un proceso de evaluación de desempeño en los empleados municipales. También un 19% de los resultados muestra que los beneficios de evaluar el desempeño permite la mejora de categoría en los empleados debido a la adquisición de conocimientos que especializan al empleado para ocupar un puesto de mayor responsabilidad contribuyendo a la mejora de su salario.

Gráfico 27

Beneficio de los resultados de la evaluación del desempeño para los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

#### **4.1.5. Capacitación**

Capacitación es toda actividad orientada a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una organización, permitiendo a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Al cuestionar respecto a las capacitaciones que brindan las alcaldías municipales a sus empleados se obtuvo que el 27% de encuestados ha recibido formación sobre la temática de atención al cliente, debido a que los usuarios solicitan los servicios y es importante que reciban la mejor atención posible para solventar sus solicitudes.

Por el contrario, un 22% del personal encuestado asegura que hasta el momento no se les ha brindado ningún tipo de capacitación, por lo cual tienen deficiencias en el conocimiento sobre los diversos temas relacionados al ámbito laboral en el que se desempeñan.

También el 20% del personal afirmó que les han brindado capacitación sobre el trabajo en equipo, siendo uno de los temas que sobresale en el ambiente laboral entre los empleados de las municipalidades; permite que los participantes sean más responsables en alcanzar y cumplir con los objetivos propuestos, involucrando a todo el personal en la toma de decisiones y respetando las opiniones de los demás.

Respecto a los beneficios que se obtienen de capacitar a los empleados municipales, el 32% de las participaciones en la encuesta muestra que la institución se beneficia con el mejoramiento en la atención al público, logrando que el usuario se sienta satisfecho al recibir un buen servicio y también genera una buena imagen de la institución.

Por el contrario, un 19% de los empleados se abstiene a brindar opiniones al respecto debido a que no ha participado en ninguna capacitación por parte de la institución y un 17% indica que la

capacitación le ha servido al personal para obtener un mejor desempeño en el área de trabajo y ayuda a la persona a solucionar problemas, en la toma de decisiones, aumenta la confianza y sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Por lo tanto, la capacitación a los empleados es necesaria porque ayuda al mejoramiento a la prestación de servicios, actualiza conocimientos y desarrolla potencialidades, mejora destrezas y habilidades a los empleados, además permite subsanar deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño.

Gráfico 28

Beneficios de capacitar a los empleados de las alcaldías municipales del distrito No.1 del departamento de San Vicente.



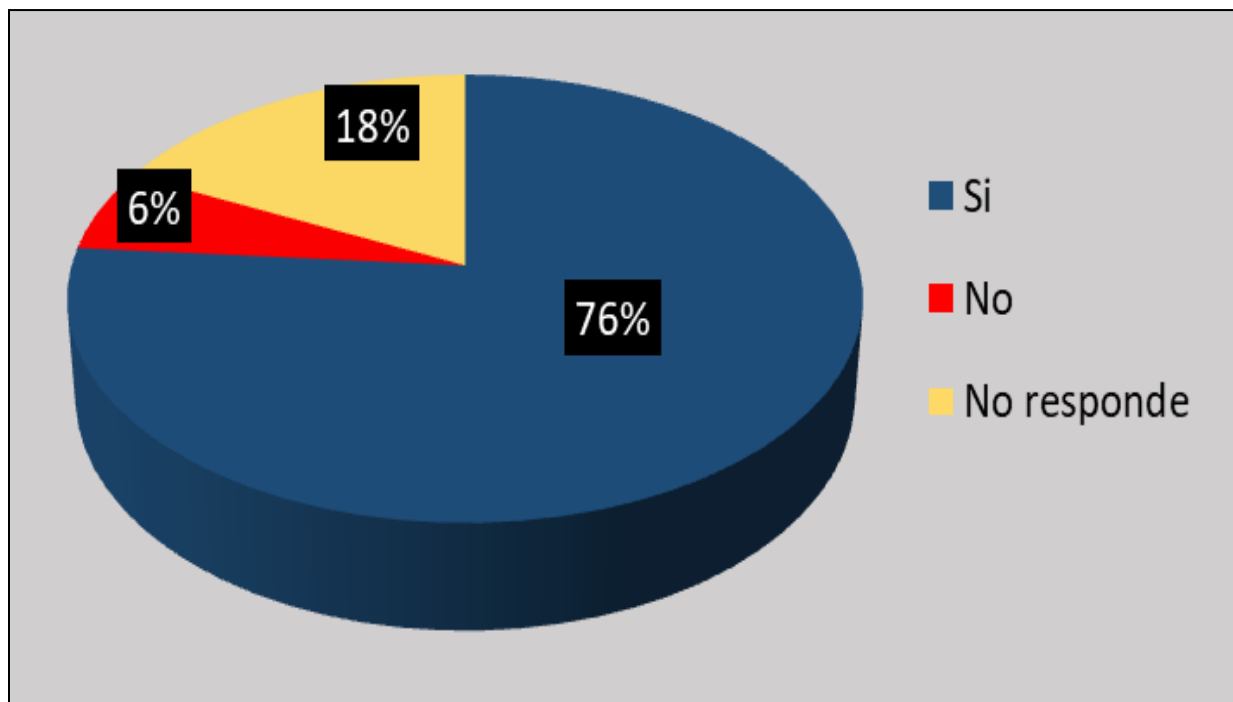
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

Como se mencionó con anterioridad, en las municipalidades no existen planes de capacitación de cultura y clima organizacional que se hayan desarrollado con el objetivo de beneficiar el desempeño de los trabajadores, por ende se cuestionó acerca de la disposición de participar en el plan de capacitación propuesto por el equipo investigador y se obtuvo que el 76% de los empleados

encuestados están dispuestos a participar, es importante conocer de los temas para enriquecer conocimientos, mejorar la convivencia entre jefaturas y empleados de las diferentes áreas, aprender a identificarse con los valores de la institución y realizar un trabajo eficiente en beneficio de las comunidades. Por el contrario, el 18% del personal no le gustaría participar en las capacitaciones respecto al tema, porque no es de su interés y consideran que no es necesario por la pérdida de tiempo cuando hay muchos asuntos que atender en la municipalidad. Solamente el 6% de los encuestados no brindó su opinión al respecto.

Gráfico 29

Disposición de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente para participar en el Plan de Capacitación sobre Cultura y Clima Organizacional.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, octubre 2019.

#### **4.2. Análisis de datos obtenidos de la guía de observación**

En este análisis, se describen los datos obtenidos de la lista de observación, aplicada a las siete alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente, con la cual se recolectó información relacionada con la cultura y clima organizacional de los empleados y se le asignó una ponderación a cada variable de acuerdo a lo observado. (Ver anexo 11)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la guía de observación, se identificó que el 100% de las alcaldías municipales en estudio presentan los siguientes aspectos:

- Misión y visión: Todas las municipalidades en estudio tienen bien definido hacia donde se dirigen, es decir que tienen bien especificada su misión y visión en sus planes estratégicos.
- Organigrama: El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la municipalidad.
- Práctica de la puntualidad en los empleados: Se observó la práctica, educación y respeto de los empleados al estar puntuales para desempeñar sus labores en las alcaldías municipales.
- Acumulación de papeles en los escritorios: Se observó que en todas las municipalidades los empleados tenían muchos documentos, libros y herramientas de trabajo en sus escritorios.
- Altura de los escritorios: Se logró identificar que la altura de los escritorios en las municipalidades es la adecuada, dado que los empleados tienen buena postura en el desarrollo de sus actividades.
- Aire acondicionado: En todas las municipalidades se observó que poseen aire acondicionado en las oficinas de trabajo, generando un clima agradable para laborar.

- Mapa de riesgo: Todas las municipalidades cuentan con mapas de riesgo siendo esta una herramienta importante para prevenir accidentes de trabajo y cualquier amenaza que atente contra la seguridad de los empleados.
- Equipo necesario para los empleados de limpieza de oficina: A todas las y los ordenanzas de las municipalidades se les brinda los insumos necesarios para mantener orden y limpieza en las instalaciones.
- Disponen de oasis: Se logró observar que las municipalidades cuentan con oasis para todos los empleados y es fundamental porque la hidratación mejora su rendimiento laboral.
- Poseen cafeteras: En todas las municipalidades hay cafeteras para que los empleados puedan tomar su café, evitando el tiempo en gastos de desplazamientos y el costo del mismo.

Se observó que el 79% de las alcaldías municipales presenta los siguientes aspectos:

- Saludo: Los empleados de las municipalidades tienen el hábito de saludar a sus compañeros de trabajo y también son amables con los usuarios que visitan las instalaciones para brindar un buen servicio.
- Iluminación: Las alcaldías municipales cuentan con buena iluminación, dentro de esta hacen uso de la luz natural que entra por las ventanas y hacen uso de lámparas iluminarias blancas que son ideales para incrementar la concentración y rendimiento del trabajador.

Por otra parte un 71% de las municipalidades cuentan con señalización de emergencia. El objetivo de colocarlas es llamar la atención sobre los riesgos para que no ocurran accidentes en el trabajo.

También el 64% de las municipalidades poseen basureros en las oficinas y en general. Los empleados tienen debajo de sus escritorios basureros con el objetivo de recoger desperdicios de papel, más todos los desechos de la oficina.

Además el 57% de las municipalidades cuenta con lo siguiente:

- Sillas de los empleados de oficina: Las sillas de oficina que tienen los empleados de algunas municipalidades son las adecuadas para desempeñar su trabajo. Porque la mayoría de trabajadores laboran ocho horas diarias lo que se traduce en largas horas sentados, de ahí proviene la necesidad de contar con una silla de escritorio de calidad para evitar dolores posturales, espalda, musculares y estrés.
- Poseen extintores: en algunas municipalidades se cuenta con extintores los cuales son fundamentales a la hora de accionar frente a un conato de incendio. Cabe mencionar que no en todas las alcaldías está actualizada esta herramienta, algunas están vencidas.
- Tiene refrigerador: se observó que algunas municipalidades en estudio poseen refrigeradora, donde el trabajador deposita su comida y garantiza su calidad a la hora de consumirla, es decir que hay una relación entre lo bien que se alimentan y su calidad de vida.

Así mismo el 50% de las municipalidades presentan los siguientes elementos:

- Buenas relaciones entre los empleados: Por lo general se observó que existen relaciones de compañerismo y ayuda mutua entre los empleados de una misma área, siendo esto un factor fundamental para el desarrollo de las actividades. Sin embargo el otro 50% de los empleados muestra indiferencia y desacuerdos con sus compañeros de trabajo.



- Equipo de trabajo de oficina: Se logró identificar que parte de las municipalidades en estudio cuentan con el equipo de trabajo necesario como computadoras, impresoras, papelería, y otros elementos necesarios para el buen funcionamiento de la institución.
- Equipo de trabajo de campo: Se observó que los empleados que realizan las tareas de campo portan su uniforme de trabajo, botas, mascarillas, y guantes para proteger su salud y desarrollar sus tareas de la mejor manera posible.
- Clínica municipal: Dos de las municipalidades en estudio cuentan con clínica municipal, las cuales son: San Vicente y Tepetitán. En el caso de Tecoluca y Apastepeque tienen clínica móvil que atiende a usuarios y empleados municipales. Por otro lado, la alcaldía del municipio de Guadalupe cuenta con un su propio consultorio donde atiende a empleados y usuarios para que estos puedan consultar sus problemas de salud, y se les brinde la atención necesaria e inmediata.

Según los resultados de la guía de observación el 43% de las municipalidades presenta los siguientes aspectos:

- La misión y visión están colocadas en un lugar accesible y visible de leer: Las alcaldías de Apastepeque, Verapaz y Tepetitán dan a conocer su razón de ser a los empleados y al público en general por medio de carteles ubicados en el periódico mural de la institución, con excepción de la alcaldía de Apastepeque que la tiene colocada en la pared del pasillo principal en una placa.
- Prontitud en la entrega de documentos a usuarios y jefes inmediatos: Se determinó que la entrega de documentos es efectiva pero no es totalmente rápida, por lo contrario se le pide al usuario esperar por su solicitud o a las jefaturas esperar para hacer efectiva la orden.

- Buen estado del mobiliario (estantes, escritorios, mesas, etc.). Hay mobiliario que se encuentra deteriorado y que aún se observa que está en uso por los empleados.
- La ubicación de los espacios entre los escritorios: las municipalidades con menor personal tienen la similitud de utilizar tabla roca para dividir los espacios de trabajo de los empleados y las alcaldías con más personal tienen su división por áreas y dentro de ellas hay muchos trabajadores ubicados uno tras otro. Es importante mencionar que la distribución adecuada depende del espacio físico de las instalaciones y a diferencia de la municipalidad de Guadalupe todas lo tienen. Ejemplo de ello es la alcaldía de Verapaz, que tiene una excelente distribución de espacios donde se observa un orden y limpieza muy apropiada para tener a los empleados en un ambiente limpio y cómodo. Por lo contrario la alcaldía de Guadalupe tiene una estructura y espacio bastante reducido por lo que los empleados se encuentran muy estresados. En el caso de las alcaldías de Apastepeque, San Vicente y Tecoluca, los espacios de trabajo están divididos por departamentos y dentro de ellos está el personal encargado del área que corresponde a ese departamento, contribuyendo a mantener un mejor orden dentro de las instalaciones.
- Equipo de trabajo cerca de la oficina: No se cumple para todos los empleados porque para sacar impresiones, copias, prestar engrapadoras u otros tienen que levantarse e ir hasta donde está el equipo, incluso hay que esperar turno si otro compañero lo está utilizado.
- Botiquín de primeros auxilios: Tres de siete alcaldías cuentan con botiquín para apoyar la atención inicial de los accidentes de trabajo o cualquier urgencia común con procedimientos de primeros auxilios. Sin embargo hay cuatro municipalidades que no tienen ni la medicina más básica para ofrecer a sus trabajadores.

- El 100% de las municipalidades cuentan con servicios sanitarios diferenciados por sexos, sin embargo un 36% de ellas los tienen deteriorados, no disponen de papel, agua suficiente, jabón para lavarse las manos, ni toalla para secarse.
- El 29% de las municipalidades tiene microondas donde los trabajadores pueden ir a calentar y degustar de sus alimentos sin tener que ocupar sus escritorios de trabajo, es decir que hay convivencia entre ellos y están cómodamente sentados.
- Solamente el 21% de las municipalidades tiene ventiladores en algunas áreas de trabajo, la gran mayoría de oficinas cuenta con aire acondicionado para brindar al personal un mejor ambiente y el 14% de las alcaldías, ha colocado protectores de pantalla a las computadoras de los empleados para proteger su vista y cuidar la salud de los mismos.

### **4.3.Conclusiones**

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de describir los factores de cultura y clima organizacional que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

Analizando los resultados de la investigación se concluye lo siguiente:

#### **4.3.1. Factores de cultura organizacional**

En relación a los factores de cultura organizacional, todas las alcaldías municipales tienen su filosofía institucional, la cual se da a conocer a través de carteles que se colocan en los periódicos murales donde los empleados y público en general, pueden leerla. Sin embargo existe un porcentaje significativo de empleados que no conocen ni practican estos aspectos importantes que los identifican con la institución.

El proceso de contratación del personal se realiza a través del método de concurso abierto donde las ofertas de empleo y los requisitos que se exigen son publicadas en la página oficial de la institución; aunque parte de los empleados muestra inconformidades porque se siguen contratando personas por lazos de amistad y recomendaciones por parte del concejo municipal.

#### **4.3.2. Factores de clima organizacional**

El clima organizacional de las alcaldías municipales investigadas se encuentra en condiciones regulares, debido a las deficiencias que se encontraron en el análisis de los factores como la motivación y reconocimiento, las relaciones interpersonales, el liderazgo, trabajo en equipo y el ambiente físico.

La motivación de los empleados municipales es a través de bonos que les brindan una vez al año y prestaciones sociales que tienen algunos empleados, sin embargo no hay incentivos ni reconocimiento verbal por parte de las jefaturas para premiar el buen desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales se promueven a través del compañerismo y la armonía en los trabajadores de las mismas áreas; las actividades de convivencia que más une a los empleados es la celebración del día del trabajador municipal que se realiza una vez al año; sin embargo no existen buenas relaciones laborales entre jefes y empleados porque las jefaturas muestran preferencias hacia trabajadores de su mismo partido político y no aceptan opiniones o sugerencias del personal debido a la prepotencia de algunos de ellos. También gran parte de los empleados siente temor a ser despedido cuando se realizan los cambios de gobierno, esto debido a la inestabilidad laboral que existe en las municipalidades, provocando estrés, incertidumbre, bajo rendimiento laboral, desánimo y hasta problemas de salud en los trabajadores.

El tipo de liderazgo que predomina en los resultados de la investigación es el democrático participativo aunque se logró observar que los empleados no saben identificar con claridad como es el líder que los guía; algunos empleados comentaron que sus jefes imponen la manera de ejecutar las actividades y no se le permite tomar la iniciativa porque el jefe es el único capaz de tomar las decisiones y si las cosas salen mal tiende a reaccionar molesto; otro aspecto negativo es la preferencia hacia algunos empleados por parte de los jefes, lo cual genera inconformidades, barreras y conflictos entre compañeros de trabajo y jefaturas.

El trabajo en equipo no es la forma más común para realizar las actividades en las municipalidades debido a que la asignación de las actividades es de manera individual y no se promueve la ayuda mutua entre compañeros.

En cuanto a la distribución del espacio físico que presentan las municipalidades se identificó que gran parte de ellas utilizan tabla roca para dividir las oficinas de los empleados esto en cuanto a las municipalidades con menor personal, pero en las municipalidades con más personal por la complejidad de trabajadores que existen, muchos no tienen su propia oficina tienen que compartirla con otros compañeros, esto afecta en gran medida porque el empleado no tiene su propio espacio para desarrollar sus funciones, esto ocasiona que exista acumulación de papeles en su escritorio, aunque existen otros factores como la limpieza, el mobiliario y equipo, la ventilación que afectan el desempeño de los empleados.

Por otra parte, los factores de comunicación y organización destacan por encontrarse en condiciones aceptables; la comunicación es formal porque se hace uso de la documentación escrita como el memorándum y a la vez informal porque se aclaran dudas y corrigen malos entendidos de forma verbal; además, los cambios que se harán en la institución o en los procesos se comunican de forma anticipada y si es necesario lo hacen en el momento. En cuanto a la organización es el concejo municipal, el alcalde y la Unidad de Proyección Social quienes organizan las actividades de convivencia y reuniones importantes dentro de la municipalidad.

#### **4.3.3. Desempeño laboral**

No todas las municipalidades tienen un encargado de Recursos Humanos, por lo tanto no se realiza evaluación del desempeño en algunas alcaldías, debido a los altos costos y tiempo requerido para realizar este tipo de evaluación. Sin embargo, hay algunas municipalidades que realizan autoevaluación a sus empleados, califican al personal por los resultados obtenidos en la ejecución de sus actividades y consideran importante la presentación personal, amabilidad y la prestación de un servicio eficiente y satisfactorio.

#### **4.3.4. Capacitación**

Las capacitaciones que brindan las municipalidades a su personal van enfocadas a las áreas de trabajo, es decir que el encargado de recursos humanos identifica las deficiencias encontradas en el desarrollo de las actividades, dependiendo de los resultados se autorizan los temas para capacitar al personal, haciendo notar que no cuentan con un plan de capacitación debidamente estructurado.

Las alcaldías municipales no imparten capacitaciones de cultura y clima organizacional para orientar a los empleados al respecto.

#### **4.4.Recomendaciones**

Sobre la base de conclusiones emitidas anteriormente, se recomienda a las alcaldías municipales las siguientes acciones:

##### **4.4.1. Factores de cultura organizacional**

Colocar en lugares accesibles de leer la misión, visión y valores institucionales, para que el personal y el público en general conozcan la razón de ser de la institución y los empleados se sientan identificados y comprometidos con la filosofía institucional, logrando fomentar una mejor cultura organizacional. Así mismo, se recomienda que el organigrama sea ubicado en un lugar visible, que favorezca a los empleados conocer la estructura jerárquica de la institución y al mismo tiempo, ayude a los usuarios a identificar a que departamento o área dirigirse.

También, es necesario que las municipalidades den a conocer al público en general sus ofertas de trabajo publicándolas en el portal de transparencia municipal y de esa manera que la contratación del personal sea transparente y que más personas que cumplen con los requisitos sean tomadas en cuenta para trabajar por el bienestar de la comunidad.

##### **4.4.2. Factores de clima organizacional**

Las alcaldías municipales deben crear y estimular un ambiente laboral agradable que beneficie el rendimiento laboral del personal, se deben premiar los esfuerzos realizados por los trabajadores a través de incentivos económicos o con estímulos que elogien el buen desempeño, haciendo uso de frases positivas y celebraciones de cumpleaños para todos los empleados; otra forma de incentivar de manera sencilla y económica es reconociendo al empleado del mes colocando su fotografía en un lugar accesible para ser observado por todos los trabajadores.



Organizar actividades de convivencia como excursiones, almuerzos, torneos de futbol y otras que involucren a todo el personal de las diferentes áreas de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales con jefes y empleados; de igual manera se debe capacitar a los jefes de todas las áreas para instruirlos respecto al trato equitativo que deben brindar a sus empleados y aprender a valorar las sugerencias u opiniones que estos brinden en la ejecución del trabajo.

En las capacitaciones se debe incluir temáticas que refuercen las cualidades de liderazgo y organizar pequeñas reuniones en cada unidad de trabajo para reafirmar el liderazgo y fomentar la delegación de actividades.

Capacitar a todo el personal municipal para fomentar el trabajo en equipo en los trabajadores y en la manera de lo posible que los jefes implementen actividades sencillas para practicar este aspecto muy importante que contribuye al fortalecimiento del compañerismo y las buenas relaciones laborales.

Las jefaturas deben organizarse y evaluar las condiciones físicas de las instituciones que ayuden a tomar las medidas necesarias para redistribuir bien el espacio de las oficinas y que los empleados de limpieza estén divididos por zonas con el fin de mejorar el orden en las instalaciones. Además, es importante que consideren remodelar los baños para ofrecer condiciones de limpieza e higiene a los empleados.

#### **4.4.3. Desempeño laboral**

Es recomendable que se nombre a un encargado de Recursos Humanos en las municipalidades que no cuentan con un departamento de este tipo, para que esta persona se encargue de realizar la evaluación del desempeño las veces en el año que se considere necesaria, de esta forma se podrán corregir las dificultades que estén presentando los empleados respecto a su desempeño laboral.

#### **4.4.4. Capacitación**

Para el desarrollo personal se recomienda mantener las buenas formaciones a través de las capacitaciones que refuercen los conocimientos y habilidades de los empleados municipales.

Implementar un plan de capacitación que contribuya al mejoramiento de los factores de cultura y clima organizacional para fortalecer los elementos que se encuentran deficientes en el desempeño de los empleados en las alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

---

---

## **CAPÍTULO V.**

### **PLAN DE CAPACITACIÓN DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPETITÁN.**

5.1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Alcaldía Municipal de Tepetitán.

5.2. Plan de capacitación de Cultura y Clima Organizacional para los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán.

5.3. Implementación y Ejecución del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional en la Municipalidad de Tepetitán.

5.4. Evaluación de los Resultados del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Tepetitán.



## **Capítulo V. Propuesta de plan de capacitación de cultura y clima organizacional para mejorar el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán.**

Analizando los resultados obtenidos en relación a los factores de cultura y clima organizacional en las siete alcaldías municipales que conforman el distrito No. 1 del departamento de San Vicente, se propone un plan de capacitación de cultura y clima organizacional en la alcaldía municipal de Tepetitán para mejorar el desempeño de los 37 empleados por la cual está conformada; asimismo este plan puede servir de guía para las demás alcaldías municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

El Capítulo III de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal hace referencia a la capacitación de los servidores públicos de carrera, por lo tanto, las alcaldías están obligadas a brindar capacitación a sus empleados, orientando a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

Considerando los factores de cultura y clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados, se tomó como referencia las características y dificultades que se encontraron en común en los empleados de la municipalidad de Tepetitán, siendo las más relevantes; falta de comunicación, desmotivación del personal y ausencia de incentivos hacia los empleados. Sin embargo se deja a criterio de cada municipalidad tomar este plan como referencia para incluir los temas de cultura y clima que se adapten a las necesidades de la institución

## **5.1.Diagnóstico de necesidades de capacitación de la alcaldía municipal de Tepetitán**

El plan de capacitación inicia con la detección de las necesidades mencionadas en el capítulo IV, que contiene el análisis de los resultados de la investigación titulada **“CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO No. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE; AÑO 2019”**. El diagnóstico permitió conocer la cultura y clima de los empleados de las alcaldías municipales en estudio, así como también, identificar los factores y dificultades de cultura y clima organizacional que intervienen en el desempeño laboral de los empleados. Como equipo investigador se tomó en cuenta realizar la propuesta en la alcaldía municipal de Tepetitán, dado que es la alcaldía con más factibilidad en la obtención de la información a comparación de las demás municipalidades en estudio y tiene el potencial y disponibilidad para aplicar la propuesta del plan de capacitación de cultura y clima organizacional.

### **5.1.1. Descripción de la situación actual de la alcaldía municipal de Tepetitán**

Para la estructuración del plan se tomaron en cuenta los elementos de capacitación que detalla Chiavenato en su libro “Las Personas y las Organizaciones”, y también se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta que se les suministró a los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán. Para determinar la situación actual de la cultura y clima organizacional de dicha alcaldía, se realizó en los siguientes tres niveles de análisis:

**Primer Nivel: Análisis organizacional de la alcaldía municipal de Tepetitán**, en este sistema se analiza a la institución como un todo, es decir partiendo del pensamiento estratégico se establece la estructura organizacional, misión, visión, objetivos y valores institucionales, detallados a continuación:

Figura 12

Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Tepetitán



Fuente: Información proporcionada por la alcaldía municipal de Tepetitán

La estructura de la alcaldía municipal de Tepetitán está vigente desde el año 2015; cabe mencionar que la municipalidad está en proceso de actualización de dicha estructura, mientras tanto la estructura vigente se desglosa en niveles jerárquicos, iniciando con el Concejo municipal, luego con el alcalde, quienes son las autoridades principales en la toma de decisiones para el bien de la comunidad, de ellos dependen las diferentes áreas en que está conformada la municipalidad, las cuales son: Secretaria, Medio Ambiente, Tesorería, Contabilidad, Adquisiciones y Contrataciones, Catastro, Registro del Estado Familiar, Servicios Municipales, Promoción Social y Cuentas Corrientes.

Así mismo se presenta la Misión y Visión de la alcaldía municipal de Tepetitán.



## Alcaldía Municipal de Tepetitán



### MISIÓN

Somos una municipalidad comprometida con su población; creando desarrollo y bienestar, con servidores y funcionarios capaces, que brindan servicios de calidad.

### VISIÓN

Ser una municipalidad inclusiva e innovadora; alcanzando soluciones concretas para contribuir con el desarrollo integral y calidad de vida de sus habitantes.

Fuente: Información proporcionada por la alcaldía municipal de Tepetitán

La alcaldía municipal de Tepetitán en su misión establece que está comprometida con la población en crear desarrollo y bienestar con servidores y funcionarios capaces para brindar servicios de calidad, en su visión expresan ser una municipalidad inclusiva e innovadora, en la investigación los empleados mencionaron que la misión y la visión se les da a conocer mediante carteles donde sea visible para la población. En este sentido, para que el personal pueda cumplir con lo establecido, debe tener un ambiente laboral agradable, donde se les reconozca el esfuerzo que realizan en su trabajo y así contribuir al bienestar de la comunidad, existiendo armonía y convivencia porque de ello depende el cumplimiento de las tareas y si el personal está más motivado, habrán resultados eficientes y eficaces, los cuales serán de beneficio para la institución y comunidad en general.

Los objetivos institucionales de la municipalidad de Tepetitán se detallan a continuación:



## Alcaldía Municipal de Tepetitán



### OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Mejorar la calidad de vida de la población brindando servicios eficientes, mediante una administración comprometida y competitiva.
- Realizar una administración eficiente, con participación de la población a través de procesos enfocados en la transparencia.

Fuente: Información proporcionada por la alcaldía municipal de Tepetitán



Los objetivos institucionales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la municipalidad, dado que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la alcaldía municipal, es por ello que el objetivo principal de la municipalidad de Tepetitán es mejorar la calidad de vida de la población brindando servicios eficientes.

La municipalidad presenta los siguientes valores institucionales:



### Alcaldía Municipal de Tepetitán

#### VALORES INSTITUCIONALES



Vocación de Servicio. Servidores y funcionarios públicos comprometidos con la prestación de servicios de calidad a la población.

Justicia. Cumplir con el marco legal de forma responsable, garantizando el bien común.

Responsabilidad. Fiel compromiso a la institución y hacia sus habitantes.

Respeto. Institución garante de servicios fomentando el respeto mutuo entre funcionarios, servidores y población en general.

Transparencia. Información accesible y veraz del que hacer administrativo.

Tolerancia. Desarrollar el respeto íntegro hacia las ideas, prácticas o creencias de los demás.

Fuente: Información proporcionada por la alcaldía municipal de Tepetitán

Los valores institucionales son muy importantes en la municipalidad, son los pilares sobre los que se construye la cultura organizacional y para su elaboración es necesario tener clara la misión y visión de la comuna. Dentro de los valores resalta la vocación de servicio para brindar atención de calidad a la población, así también la responsabilidad para la institución y hacia los habitantes y la justicia para hacer cumplir el marco legal de forma responsable.

Dada esta situación es necesario reforzar los conocimientos de los empleados para superar los errores que cometan en el desempeño de sus labores cotidianas, concientizando al personal en la práctica de los valores, misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la municipalidad; es ahí donde radica la necesidad de la implementación del plan de capacitación de cultura y clima Organizacional, para que los empleados laboren en un ambiente agradable, con armonía y con responsabilidad.

**Segundo Nivel: Análisis de los recursos humanos o sistema de capacitación de la alcaldía municipal de Tepetitán,** de acuerdo a la encuesta suministrada al personal y entrevista realizada al alcalde y secretaria de la municipalidad de Tepetitán, se identificó que la alcaldía no tiene un encargado responsable del Recurso Humano, quienes asumen las funciones son los encargados de la unidad de proyección social y existe una comisión junto con el Concejo Municipal que se encarga de las contrataciones del personal. Dada esta situación, algunos empleados tienen sobrecarga laboral, les asignan actividades que no corresponden a su puesto de trabajo, ocasionándoles estrés y el no cumplimiento de las funciones que deben realizar de acuerdo a lo establecido en su puesto de trabajo.

La alcaldía municipal de Tepetitán no realiza evaluación del desempeño, solamente verifican el cumplimiento de las actividades de manera empírica. En la investigación algunos de los empleados expresaron que no se le brinda capacitaciones a todo el personal y necesitan ser más motivados y recibir más incentivos de parte de la municipalidad, tanto económico como emocional, dado que son aspectos importantes para realizar de mejor manera las actividades y ofrecer un servicio de calidad a la población.

**Tercer Nivel: Análisis de las operaciones y tareas o sistema de adquisición de habilidades.** En los resultados de la investigación, se identificó que las actividades son establecidas de acuerdo a manuales de puestos y funciones, sin embargo, parte del personal manifestó que las actividades se les asignan por fichas de trabajo dado que los manuales no están actualizados.

Se identificó que gran parte de los cargos administrativos son ocupados por personas con estudios técnicos, universitarios y maestría, permitiendo que la municipalidad cuente con el personal idóneo en sus puestos de trabajos; y solamente una parte del personal tiene estudios básicos y medio.

El método de contratación que más utilizan es el de concurso abierto, dando la oportunidad a todas aquellas personas interesadas en aplicar y que cumplan con los requisitos que exige el puesto de trabajo. No obstante, también se contrata por recomendación del Concejo Municipal.

Los empleados expresaron estar en disposición en participar de un plan de capacitación de cultura y clima organizacional debidamente estructurado, y se puedan solventar los problemas a través de acciones de capacitación que permitan reforzar los conocimientos y

habilidades del personal, de esta manera podrán desarrollar o perfeccionar las habilidades que se requieran en los puestos de trabajo.

## **5.2. Plan de capacitación de cultura y clima organizacional para los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán.**

### **5.2.1. Introducción**

El plan de capacitación a implementar tiene como objetivo solucionar problemas de cultura y clima organizacional e identificar cuáles debilidades son factibles de corregir a través de la capacitación, las cuales están orientadas a que el empleado adquiera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito que el empleado aplique conocimientos en el desempeño de sus funciones; pues la misión de la alcaldía de Tepetitán está orientada al desarrollo y bienestar que requiera la comunidad y a proporcionar servicios de calidad al usuario.

Al mismo tiempo, busca mejorar positivamente la cultura y el clima organizacional existente en la alcaldía, porque al contar con un ambiente de armonía y sana convivencia se contribuye a la mejora de las relaciones laborales e interpersonales, permitiendo incrementar los valores dentro de la institución, además aumentará la motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, reconocimiento, desarrollo personal; entre otros factores que son indispensables para que exista un clima organizacional y cultura en el cual los trabajadores se sientan satisfechos y puedan dar su máximo potencial.

En el presente plan se tomaron en cuenta instituciones como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), que no representa ningún costo para impartir capacitaciones a la municipalidad, además cuenta con el apoyo financiero del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), dado que las instituciones gozan de este beneficio al ser cotizante de la entidad.

Es importante destacar que la propuesta contiene: objetivos, importancia, alcance, beneficios, perfil del facilitador, políticas y normas relativas al plan de capacitación. También se describe la metodología para su implementación, los recursos (humanos, materiales y financieros), el tiempo de duración y su ejecución, presupuesto, evaluación y seguimiento.

### **5.2.2. Objetivos del plan de capacitación**

#### **Objetivo General:**

Implementar un plan de capacitación que contribuya al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, así como el mejoramiento de la cultura y clima organizacional de los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán.

#### **Objetivos específicos:**

- 1.** Fortalecer el clima organizacional idóneo para el buen desempeño de las funciones laborales de los empleados de la municipalidad.
- 2.** Dotar de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán para el buen ejercicio de sus funciones.
- 3.** Contribuir a mejorar la eficiencia, calidad de la atención y servicios que ofrece la municipalidad.

### **5.2.3. Importancia**

La importancia del presente plan de capacitación para la alcaldía municipal de Tepetitán pretende mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad, ofreciéndoles un clima laboral agradable que les permita cumplir las metas con la mejor aptitud, y motivación, por ende habrá menor rotación del personal.

La ejecución del plan de capacitación permitirá alcanzar los objetivos organizacionales y desarrollar los conocimientos y habilidades de los empleados, garantizando que estos realicen sus funciones con responsabilidad, y brinden un mejor servicio al usuario.

### **5.2.4. Alcance**

El plan de capacitación, está dirigido para todo el personal de las diferentes áreas de la alcaldía municipal de Tepetitán, para cubrir las necesidades de capacitación respecto a los factores de cultura y clima organizacional necesarios para el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo.

### **5.2.5. Beneficios**

La formación del personal favorece tanto al individuo como a la institución, en este caso a la alcaldía municipal de Tepetitán; los beneficios que obtendrá por capacitar al personal estarán reflejados en los resultados siguientes:

- Aumentar la confianza y el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo, así mismo, la superación personal.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre jefes, empleados y usuarios.
- Ofrecer un mejor servicio al usuario.

### **5.2.6. Perfil del facilitador**

Para ejecutar el plan de capacitación de cultura y clima organizacional en la municipalidad del municipio de Tepetitán, es necesario disponer de un facilitador que cumpla con los siguientes requisitos:

- Contar con experiencia para ejecutar el plan de capacitación.
- Género femenino o masculino
- Tener capacidad de expresión
- Ser dinámico e innovador
- Ser flexible y abierto al intercambio de criterios
- Saber escuchar y sintetizar la información
- Tener habilidad para manejo de grupos
- Disponer de riqueza de vocabulario
- Manejar una buena expresión corporal y facial
- Tener un timbre de voz agradable y capacidad para el manejo del tono de voz
- Contar con buena presentación personal
- Desplazarse bien en el espacio
- Manejar bien el tiempo
- Tener capacidad de generar empatía

### **5.2.7. Funciones del facilitador**

- Facilitar el aprendizaje
- Desarrollar con eficiencia y eficacia el programa de capacitación
- Elaborar y reproducir el material didáctico a utilizar oportunamente



- Elaborar informes sobre la jornada de trabajo desarrollada
- Asistir y compartir con los participantes el desarrollo de la jornada
- Dar respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas
- Proporcionar material de apoyo
- Promover el trabajo de equipo y monitorear a los grupos
- Usar adecuadamente el tiempo
- Estimular el espíritu innovador
- Generar un ambiente de respeto, confianza y seguridad

#### **5.2.8. Políticas**

Para dar cumplimiento al plan de capacitación de cultura y clima organizacional se propone un marco de políticas en las cuales se establecen una serie de lineamientos detallados a continuación:

- 1- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.
- 2- Elevar los niveles de desempeño.
- 3- Preparar al empleado para ocupar una vacante o un nuevo puesto.
- 4- Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.

### **5.2.9. Normas**

Es necesario formular normas para la implementación de las capacitaciones y lograr el considerable rendimiento individual y de la municipalidad. A continuación se proponen las siguientes normas:

- Los participantes de las capacitaciones deberán presentarse en el lugar y hora señalada de forma puntual según la convocatoria de la capacitación.
- Evitar el uso de celulares durante la jornada de capacitación, para evitar distracciones.
- Respetar las opiniones y sugerencias de cada participante.
- El plan de capacitación podrá modificarse o adicionarse según como se les presente oportunidades o según las contingencias que surjan en gastos imprevistos a la municipalidad.

### **5.2.10. Metodología**

La metodología, es decir los métodos y/o medios de enseñanza-aprendizaje que se utilizarán en el desarrollo del plan de capacitación deben incluir todas aquellas tareas y actividades necesarias para que los participantes logren una mejor asimilación de los temas a desarrollar como también descubran su potencial como persona y puedan cumplirse los objetivos formulados en el plan de capacitación. Es importante considerar los siguientes aspectos previos a la selección de los métodos de enseñanza a utilizar:

- Tema de los módulos.
- Objetivos de los módulos.
- Contenido del plan de capacitación.
- Número de participantes

- Grado de participación activa de los participantes.
- Tiempo disponible.
- Disponibilidad de recursos.
- Lugar donde se efectuará la capacitación.

### **Medios de enseñanza**

En cuanto a los medios de enseñanza, se ha considerado que son un componente del proceso educativo que sirven como base para los métodos de enseñanza; es decir que resulta indispensable la interconexión de los medios y los métodos, siendo estos elementos materiales e instrumentos que se utilizaran como apoyo. En el Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional, para la selección de los medios se deben considerar los siguientes criterios:

- Establecer un clima igualitario y de convivencia, en el que participantes y formadores sean considerados iguales y la interacción se realice en un ambiente de respeto mutuo, lo que constituye la base de la relación.
- Considerar la experiencia y las habilidades previas de los participantes, tales como su capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, adaptarse a distintas situaciones y actuar autónomamente.
- El medio debe contribuir a mejorar la calidad de trabajo de enseñanza-aprendizaje
- El material debe ser legible y de fácil comprensión.

Por estas razones los medios de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del plan de capacitación son los siguientes:

**Apoyo didáctico:** Son todos aquellos elementos utilizados por el facilitador para lograr el aprendizaje y asimilación de los participantes; por lo que en la planeación del material didáctico se han considerado folletos, textos, plumones, diapositivas, pizarra, etc. para ser utilizados durante la capacitación

**Medios audiovisuales:** seleccionados para el desarrollo de la capacitación por medio de videos en un proyector, ya que permite al facilitador realizar la exposición de manera objetiva como también crea en los participantes una mayor atención.

**Video presentaciones:** por medio del equipo audiovisual en los diferentes módulos se presentarán videos relacionados con los temas a impartir; esto ayuda a comprender de mejor manera y en una forma gráfica los conceptos, definiciones o casos.

#### **5.2.11. Materiales y Recursos:**

Los materiales y recursos son indispensables para llevar a cabo el plan de capacitación, por lo tanto se consideran diferentes tipos de recursos, los cuales son:

##### **5.2.11.1. Recursos humanos**

Es el elemento esencial para el desarrollo del plan de capacitación, pues este elemento es el que estará directamente implícito antes, durante y después del plan de capacitación, los cuales son:

**Facilitador:** Es el encargado de transmitir todos los conocimientos nuevos.

**Participantes:** Los cuales estarán organizados en 2 grupos uno de 18 y el otro de 19 empleados.

Jefaturas: Brindarán el apoyo necesario para coordinar junto al facilitador las actividades, en esencial la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

### 5.2.11.2. Recursos materiales

Los recursos materiales disponibles por la municipalidad e instituciones capacitadoras son los siguientes:

Tabla 16  
*Recursos Materiales*

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>
1	Local (Institución Capacitadora)
1	Salón de usos múltiples
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>
10	Mesas
40	Sillas
1	Proyector
1	Puntero laser
1	Pizarra
<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>
10	Plumones
40	Bolígrafos
40	Lápiz
40	Marcadores
500	Páginas de papel bond tamaño carta
40	Folder
40	Gafetes*
37	Diplomas*

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020.

\*Los gafetes y diplomas serán proporcionados por el facilitador de la capacitación.

### 5.2.11.3. Recursos financieros

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente plan de capacitación serán financiadas por INSAFORP y por la municipalidad de Tepetitán.

Tabla 17

#### *Recursos Financieros*

<b>DETALLE</b>	<b>MONTO</b>
Inversión de capacitación	\$2,282.00
Transporte	\$ 456.00
Sub- Total	\$2,738.00
Imprevistos (10%)	\$273.80
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,011.80</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020.

**5.2.12. Contenido del plan de capacitación de cultura y clima organizacional para mejorar el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, basado en módulos.**

El contenido del plan de capacitación tiene como propósito mejorar las deficiencias encontradas en la alcaldía municipal de Tepetitán, para ello se tomó en cuenta los factores de cultura y clima organizacional y se eligieron las temáticas donde se obtuvieron mayores dificultades, las cuales se desarrollarán en cinco módulos correspondientes a 4 horas al día en horarios matutinos. El total de horas de capacitación por cada grupo corresponde a 20 horas, y se ha signado de esta manera porque el presupuesto que recibe la municipalidad para planes de capacitación durante el año es de aproximadamente \$5,000.00, debido a que la municipalidad es pequeña. A continuación se describen cada uno de los módulos de cultura y clima organizacional:

El primer módulo es de cultura el cual brindará beneficios para la institución permitiendo concientizar a los jefes y al personal para que ellos conozcan la filosofía institucional y la pongan en práctica.

El segundo módulo es del liderazgo y la organización, este módulo permitirá a los empleados y a la institución conseguir los objetivos a corto mediano y largo plazo, manteniendo a los empleados motivados y con buenas expectativas para trabajar en equipo y brindarle un mejor servicio al usuario.

El tercer módulo es el de la comunicación y relaciones interpersonales, este módulo permitirá fortalecer la comunicación entre las jefaturas y los compañeros de trabajos, y de igual forma esto contribuirá a que el personal mantenga amistades a largo plazo, donde

expresen sus necesidades, compartan sus experiencias y empaticen las vivencias de los demás.

El cuarto módulo se denomina trabajo en equipo y responsabilidad, este módulo dará como beneficio el disminuir la carga de trabajo y que los empleados colaboren para el logro de los objetivos de la municipalidad, esto permitirá al personal organizarse, crear un ambiente agradable y ser responsable en el desempeño de sus funciones.


El quinto módulo es el de motivación, reconocimiento y ambiente físico; en este módulo los empleados aprenderán diferentes técnicas de motivación las cuales servirán para tener mayor rendimiento laboral, ofreciendo un mejor servicio al usuario, así como también a mejorar la autoestima y la autoconfianza de los empleados, y la reducción del estrés laboral. En cuanto al ambiente físico permitirá que el personal conozca y mejore la imagen que presenta la municipalidad.

Al finalizar los módulos la alcaldía municipal obtendrá como beneficio un personal capacitado con mayores conocimientos, habilidades, y destrezas en el desempeño de sus funciones.



## Módulo 1: Cultural.

Dentro de este módulo se abordarán todos los aspectos concernientes a la cultura los hábitos costumbres valores que deben practicar los empleados dentro de la institución, para que exista una mejor cultura dentro de la misma.

	<b>Nombre del módulo:</b> Cultura	<b>Duración:</b> 4 horas
	<b>Objetivos:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conocer los aspectos relevantes de la cultura dentro de la alcaldía municipal de Tepetitán.</li><li>✓ Que al finalizar el módulo los participantes sean capaces de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las actividades.</li></ul>	
	<b>Temario:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Componentes de la cultura</li><li>2) El iceberg de la cultura organizacional</li><li>3) Estratos de la cultura organizacional</li><li>4) Características de la cultura organizacional</li></ol>		
<p>Dirigido a todos los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, departamento de San Vicente.</p>		

En el siguiente cuadro se detalla la agenda de trabajo para desarrollar el módulo de cultura en la alcaldía municipal de Tepetitán:

Tabla 18  
Módulo 1: Cultura

**NOMBRE DEL MÓDULO: CULTURA**

HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
8:00 – 8:20 A.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	EL SEÑOR ALCALDE	LOCAL	
8:20 - 9:00 A.M.	40 MINUTOS	COMPONENTES DE LA CULTURA	BRINDAR A LOS EMPLEADOS LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LOS COMPONENTE DE LA CULTURA	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
9:00 - 9:40 A.M.	40 MINUTOS	EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	EXPLICAR A LOS EMPLEADOS EN QUE CONSISTE EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
9:40-10:00 AM	20 MINUTOS	<b>RECESO</b>					
10:00-10:40 AM	40 MINUTOS	ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	QUE LOS EMPLEADOS CONOZCAN LOS ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
10:40 -11:00 AM	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL	
11:00-11:40 AM	40 MINUTOS	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
11:40- 12:00 AM	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020.

## Módulo 2: Liderazgo y organización

En el presente módulo se presentan todos los aspectos referentes al liderazgo y a la organización las temáticas a desarrollar en cuanto al tema de liderazgo son: los tipos de líder, importancia del liderazgo en las organizaciones, inteligencia emocional.

Además en el tema de la organización se desarrollaran los siguientes aspectos importantes: la organización y sus definiciones, la estructura organizacional y la división del trabajo.



**Nombre del módulo:** liderazgo y organización

**Duración:** 4 horas

### Objetivos:

- ✓ Identificar el tipo de líder que se encuentre en la institución para mejorar el desempeño de las funciones de cada empleado y así mismo cumplir con las metas y objetivos de la municipalidad.
- ✓ Fomentar en los empleados los temas impartidos para que se practiquen al finalizar el módulo.

### Temario:

- 1) Tipos de líder.
- 2) Importancia del liderazgo en la organización.
- 3) Inteligencia emocional
- 4) La organización
- 5) Estructura organizacional.
- 6) División del trabajo.

Dirigido a todos los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, departamento de San Vicente.

En el siguiente cuadro se detalla la agenda de trabajo para desarrollar el módulo de liderazgo y organización en la alcaldía municipal de Tepetitán:

Tabla 19

Módulo 2: Liderazgo y Organización

<b>NOMBRE DEL MÓDULO: LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN</b>
--

HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00- 8:15 AM	15 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	EL SEÑOR ALCALDE	LOCAL
8:15-8:45 AM	30 MINUTOS	TIPOS DE LIDER	QUE LOS EMPLEADOS SE INFORMEN CON RESPECTO A LOS TIPOS DE LIDER	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
8:45- 9:15 AM	30 MINUTOS	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	EXPLICAR CUAL ES LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
9:15- 9:35 AM	20 MINUTOS	<b>RECESO</b>				
9:35-10:05 AM	30 MINUTOS	INTELIGENCIA EMOCIONAL	ORIENTAR AL PERSONAL EN EL MANEJO DE EMOCIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
10:05-10:35 AM	30 MINUTOS	LA ORGANIZACIÓN	PREPARAR AL PARTICIPANTE PARA QUE CONOZCA COMO SE DEBE DE ORGANIZAR EN LA MUNICIPALIDAD	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
10:35- 10:50 AM	15 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL
10:50-11: 20AM	30 MINUTOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA COMO ESTA DIVIDIDA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
11:20-11:40AM	20 MINUTOS	DIVISIÓN DEL TRABAJO.	ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS DE COMO DEBE ESTAR DIVIDO EL TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
11:40- 12:00 AM	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020.

### Módulo 3: Comunicación y Relaciones Interpersonales

En este módulo se abordarán todos los aspectos de la comunicación y las relaciones interpersonales en cuanto a los elementos que la conforman así como los tipos de comunicación, relaciones interpersonales y barreras de la comunicación esto con la finalidad de que el servidor público adquiera nuevos conocimientos y sea capaz de desempeñarse en las funciones que realiza para que existan mejores relaciones interpersonales.



**Nombre del módulo:** Comunicación y Relaciones Interpersonales.

**Duración:** 4 horas

#### Objetivos:

- ✓ Brindar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existente en la municipalidad, que permitan mejorar el clima organizacional donde los empleados puedan desempeñarse eficientemente.
- ✓ Que los empleados al culminar el módulo sean capaces de aplicar los lineamientos recibidos con los compañeros de trabajo.

#### Temario:

- 1) La comunicación
- 2) Tipos de Comunicación
- 3) Barreras de la comunicación
- 4) Tipos de relaciones laborales
- 5) Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales

Dirigido a todos los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, departamento de San Vicente.

En el siguiente cuadro se detalla la agenda de trabajo para desarrollar el módulo de comunicación y relaciones interpersonales en la alcaldía municipal de Tepetitán:

**Tabla 20** Módulo 3 Comunicación y Relaciones Interpersonales

**NOMBRE DEL MÓDULO: COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES**


HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
8:00- 8:20AM	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	EL SEÑOR ALCALDE	LOCAL	
8:20-9:00 AM	40 MINUTOS	LA COMUNICACIÓN	BRINDAR A LOS EMPLEADOS LOS CONOCIMIENTOS SOBRE QUE ES LA COMUNICACIÓN	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
9:00- 9:40 AM	40 MINUTOS	TIPOS DE COMUNICACIÓN	EXPLICAR A LOS EMPLEADOS LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
9:40- 10:00 AM	20 MINUTOS	<b>RECESO</b>					
10:00- 10:40 AM	40 MINUTOS	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	QUE LOS EMPLEADOS CONOZCAN LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
10:40-11:10 AM	40 MINUTOS	TIPOS DE RELACIONES LABORALES	EXPLICAR A LOS EMPLEADOS LOS TIPOS DE RELACIONES LABORALES	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
11:10-11:20 AM	10 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL	
11:20-11:50 AM	30 MINUTOS	DESARROLLO DE EXCELENTE RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES	EXPLICAR A LOS EMPLEADOS COMO PUEDEN DESARROLLAR EXCELENTE RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
11:50 12:00AM	10 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020

## Módulo 4: Trabajo en Equipo y Responsabilidad

En este módulo se abordarán temas relacionados al trabajo en equipo y la responsabilidad donde los empleados adquieran nuevos conocimientos y asuman compromisos de sus propios actos con el objetivo que dinamice la confianza entre ellos y practiquen la responsabilidad.

El trabajo en equipo requiere a un conjunto de personas que cooperan, aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes para el logro de un solo resultado, además mediante el trabajo en equipo se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, responsabilidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento del clima organizacional.

	<b>Nombre del módulo:</b> Trabajo en equipo y Responsabilidad.	<b>Duración:</b> 4 horas
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fomentar el trabajo en equipo en los empleados, para crear espacios de sana convivencia y un mejor ambiente laboral.</li><li>✓ Impulsar en los empleados el valor de la responsabilidad, en el desarrollo de sus actividades.</li><li>✓ Lograr que los empleados practiquen el trabajo en equipo y la responsabilidad al finalizar el módulo.</li></ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Características y ventajas del trabajo en equipo.</li><li>2) ¿Cómo fomentar el trabajo en equipo en la institución?</li><li>3) Condiciones y tipos de responsabilidad</li><li>4) ¿Cómo mejorar la responsabilidad?</li></ol>		
Dirigido a todos los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, departamento de San Vicente.		

En el siguiente cuadro se detalla la agenda de trabajo para desarrollar el módulo de trabajo en equipo y responsabilidad en la alcaldía municipal de Tepetitán.

**Tabla 21**

Módulo 4 Trabajo en Equipo y Responsabilidad

**NOMBRE DEL MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO Y RESPONSABILIDAD.**


HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00- 8:20AM	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	EL SEÑOR ALCALDE	LOCAL
8:20- 9:00 AM	40 MINUTOS	CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO	EXPLICAR AL PERSONAL EN QUE CONSISTEN LAS CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
9:00- 9:40 AM	40 MINUTOS	¿CÓMO FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA INSTITUCIÓN?	INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
9:40- 10:00 AM	20 MINUTOS	<b>RECESO</b>				
10:00- 10:40	40 MINUTOS	CONDICIONES Y TIPOS DE RESPONSABILIDAD	CONOCER LAS CONDICIONES Y TIPOS DE RESPONSABILIDAD	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
10:40-11:00 AM	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL
11:00-11:40AM	40 MINUTOS	¿CÓMO MEJORAR LA RESPONSABILIDAD?	FOMENTAR LA MEJORA DE LA RESPONSABILIDAD EN LOS EMPLEADOS	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.
11:40-12:00 AM	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020.



## Módulo 5: Motivación, Reconocimiento y Ambiente Físico

El presente módulo contiene los temas de motivación, reconocimiento y ambiente físico, que son factores muy importantes y fundamentales para el desarrollo de las actividades dentro de la institución, y para mantener un personal motivado que cumpla con las actividades asignadas de forma eficiente y eficaz.

	<b>Nombre del módulo:</b> Motivación, Reconocimiento y Ambiente Físico.	<b>Duración:</b> 4 horas
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Implementar técnicas de motivación para estimular al personal con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en el desarrollo de las actividades.</li><li>✓ Proponer alternativas de mejora en la distribución del espacio de las oficinas de los empleados.</li><li>✓ Desarrollar habilidades y actitudes en los empleados que les permita realizar un trabajo de calidad dando como resultado un mejor servicio al usuario y un mejor ambiente de trabajo.</li></ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Ciclo motivacional.</li><li>2) Jerarquía de las necesidades según Maslow.</li><li>3) El reconocimiento del trabajo realizado</li><li>4) Ambiente y condiciones físicas de trabajo.</li></ol>		
Dirigido a todos los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán, departamento de San Vicente.		

En el siguiente cuadro se detalla la agenda de trabajo para desarrollar el módulo de motivación, reconocimiento y ambiente físico en la alcaldía municipal de Tepetitán:

**Tabla 22**

Módulo 5 Motivación, Reconocimiento y Ambiente Físico

**NOMBRE DEL MÓDULO: MOTIVACIÓN, RECONOCIMIENTO Y AMBIENTE FÍSICO.**

HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS	
8:00- 8:20AM	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	EL SEÑOR ALCALDE	LOCAL	
8:20- 9:00AM	40 MINUTOS	CICLO MOTIVACIONAL.	MOSTRAR EN QUE CONSISTE EL CICLO MOTIVACIONAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
9:00- 9:40 AM	40 MINUTOS	JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW.	EXPLICAR LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES A TRAVÉS DE LOS CINCO NIVELES DE LA PIRÁMIDE DE MASLOW.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
9:40- 10:00 AM	20 MINUTOS	<b>RECESO</b>					
10:00- 10:40 AM	40 MINUTOS	EL RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO	FOMENTAR EN LAS JEFATURAS LA IMPORTANCIA DE RECONOCER Y MOTIVAR EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
10:40-11:00 AM	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL	
11:00-11:40AM	40 MINUTOS	AMBIENTE Y CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.	GARANTIZAR QUE EL PARTICIPANTE ADQUIERA LOS CONOCIMIENTOS REFERENTES AL AMBIENTE Y LAS CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP, PIZARRA, PLUMONES.	
11:40-12:00 AM	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE EXPRESEN SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	LOCAL	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero, 2020

### 5.2.13. Cronograma de actividades del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional.

El programa de capacitación consta de cuatro horas, el personal estará dividido en dos grupos, quienes recibirán capacitaciones una vez por semana, el lapso de duración es de tres meses y ha sido diseñado de esa manera para no afectar el trabajo de la municipalidad.

Tabla 23

*Cronograma de Actividades del Plan de Capacitación de Cultura y Clima Organizacional*

Plan de capacitación de cultura y clima organizacional para el año XXXX.																		
N°	Módulo	Jornada	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Cultura.	Matutino																
2	Liderazgo y Organización.	Matutino																
3	Comunicación y Relaciones Interpersonales.	Matutino																
4	Trabajo en Equipo y Responsabilidad.	Matutino																
5	Motivación, Reconocimiento y Ambiente Físico.	Matutino																
		Matutino																

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

Especificaciones: Grupo N° 1 color amarillo

Grupo N°2 color celeste.

### 5.2.14. Presupuesto

La municipalidad de Tepetitán tiene presupuestado aproximadamente \$5,000 anuales en concepto de capacitación para su personal, para reforzar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en las áreas que se presentan deficiencias. A continuación se muestra el presupuesto para financiar el plan de cultura y clima organizacional, que está formado por módulos que se desarrollaran con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Tabla 24

#### *Presupuesto*

PRESUPUESTO POR MÓDULO								
Temario	Módulos	Nº de participantes	Facilitador	Recursos pedagógicos	Materiales didácticos	Refrigerio	Imprevistos	Total por módulos
Componentes de la cultura.	1) Cultura	Grupo "1" (18 empleado)	\$300	\$100	\$100	\$54	\$60	<b>\$614.00</b>
El iceberg de la cultura organizacional.								
Estratos de la cultura Organizacional		Grupo "2" (19 Empleado)	\$300	\$110	\$100	\$57	\$60	<b>\$627.00</b>
Características de la cultura Organizacional.								
Tipos de líder	2) Liderazgo y organización	Grupo "1" (18 empleado)	\$300	\$100	N/A	\$54	\$60	<b>\$514.00</b>
Importancia del liderazgo en la organización.								
Inteligencia Emocional		Grupo "2" (19 Empleado)	\$300	\$110	N/A	\$57	\$60	<b>\$527.00</b>
La organización								
Estructura Organizacional								
División del trabajo								
Transporte								<b>\$456.00</b>
Imprevistos								<b>\$273.80</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>								<b>\$3,011.80</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

### 5.2.14.1. Costo de capacitación

Los módulos de capacitación impartidos con el apoyo de INSAFORP serán financiados de la siguiente manera: la alcaldía municipal cubrirá el 30% de los costos y pondrá a disposición el local y servicios básicos necesarios, mientras que el INSAFORP financiara el 70% del total presupuestado.

Tabla 25

#### *Costo de Capacitación*

Módulo	Temáticas	Costo de capacitación por módulo	Apoyo de INSAFORP	Monto cubierto por INSAFORP	Apoyo de la municipalidad por modulo	Monto cubierto por la municipalidad
1) Cultura	Componentes de la cultura.	\$1,241.00	70%	\$868.70	30%	\$372.30
	El iceberg de la cultura organizacional.					
	Estratos de la cultura Organizacional					
	Características de la cultura Organizacional.					
2) Liderazgo y organización	Tipos de líder	\$1041.00	70%	\$728.70	30%	\$312.30
	Importancia del liderazgo en la organización.					
	Inteligencia Emocional					
	La organización					
	Estructura Organizacional					
División del trabajo						
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>		<b>\$2,282.00</b>		<b>\$1,597.40</b>		<b>\$684.60</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

### 5.2.14.2. Costo de Transporte

En base al reglamento de viáticos de la municipalidad el valor del transporte solo será brindado para las capacitaciones que se realicen en las instalaciones del ISDEM, y se presentan detalladas a continuación:

Tabla 26  
*Costo del Transporte*

Módulos	Institución capacitadora	N° de participantes	Costo de transporte unitario	Costo total
1- Cultura.	INSAFORP	Grupo "1" (18 empleados)	\$0.00	\$0.00
		Grupo "2" (19 Empleados)	\$0.00	\$0.00
2- Liderazgo y Organización.	INSAFORP	Grupo "1" (18 empleados)	\$0.00	\$0.00
		Grupo "2" (19 Empleados)	\$0.00	\$0.00
3- Comunicación y Relaciones Interpersonales.	ISDEM	Grupo "1" (18 empleados)	\$4.00	\$76.00
		Grupo "2" (19 Empleados)	\$4.00	\$76.00
4- Trabajo en Equipo y Responsabilidad.	ISDEM	Grupo "1" (18 empleados)	\$4.00	\$76.00
		Grupo "2" (19 Empleados)	\$4.00	\$76.00
5- Motivación, Reconocimiento y Ambiente Físico.	ISDEM	Grupo "1" (18 empleados)	\$4.00	\$76.00
		Grupo "2" (19 Empleados)	\$4.00	\$76.00
<b>Total</b>				<b>\$456.00</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación enero 2020.

### **5.3.Implementación y ejecución del plan de capacitación de cultura y clima**

#### **organizacional en la municipalidad de Tepetitán.**

El plan de capacitación de cultura y clima organizacional se implementará a partir de la identificación de los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Tepetitán; para ello se debe nombrar un administrador de Recursos Humanos en la institución que se encargará de desarrollar el plan de capacitación propuesto, este debe llevar la propuesta a la UACI y ellos serán los encargados de evaluar y solicitar el apoyo de las instituciones de formación profesional, quienes se encargarán de gestionar para contratar al profesional capacitador que tenga el perfil adecuado a las necesidades encontradas, tal como se propone en el plan.

La municipalidad de Tepetitán tiene un presupuesto aproximadamente de \$5,000 anuales para poder formar a su personal con programas de capacitación, es por ello que solicita el apoyo de instituciones de gobierno quienes brindan la formación gratuita o apoyan con un porcentaje del presupuesto total.

Para ejecutar el plan de capacitación propuesto se solicitará el apoyo de ISDEM quien desarrollará tres módulos de capacitación gratuitos en sus instalaciones ubicadas en San Salvador, las cuales tienen el espacio y las condiciones físicas adecuadas para recibir a los trabajadores y la alcaldía municipal debe brindar el transporte para trasladar al personal. También solicitará el apoyo de INSAFORP que financiará una parte proporcional para desarrollar dos módulos de capacitación y la municipalidad pondrá a disposición el salón de usos múltiples de la alcaldía, brindará los servicios básicos como agua, luz y vigilancia, para garantizar el desarrollo efectivo de las capacitaciones.

En los módulos deben participar todos los empleados de la municipalidad para que conozcan la importancia de la cultura institucional y los beneficios que se obtienen de trabajar

en un clima organizacional adecuado, obteniendo como resultado bienestar para los trabajadores y mejora en el desempeño laboral en las diferentes áreas de la institución.

La ejecución del plan de capacitación debe ser de fácil comprensión, porque no todos los empleados son del mismo nivel académico, así que deben emplearse estrategias por parte del capacitador para brindar el mismo aprendizaje y se encargará de proporcionar el material didáctico necesario para todos.

Además, las jefaturas deben promover el entusiasmo y concientizar a los empleados la importancia del plan de capacitación que está orientado a beneficiar tanto a los trabajadores como a la institución, enfatizando el deber ser de los empleados públicos y la responsabilidad que tienen con las comunidades al ejercer sus funciones.

Todo esto servirá de base para efectuar las mejoras requeridas en cada uno de los factores de cultura y clima organizacional en la municipalidad.

#### **5.4.Evaluación de los resultados del plan de capacitación de cultura y clima**

##### **organizacional en la alcaldía municipal de Tepetitán.**

Evaluar la capacitación es necesario y fundamental para lograr el desarrollo del personal, es de esta manera como se tendrá una retroalimentación útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje. Una vez implementado el plan de capacitación de cultura y clima Organizacional el administrador de Recursos Humanos debe encargarse de aplicar las herramientas de evaluación de resultados con la finalidad de medir el éxito tanto del aprendizaje de los empleados como de la calidad del plan de capacitación, lo cual servirá para sugerir mejoras en futuras capacitaciones.



De igual manera con la evaluación se pretende medir el costo-beneficio total de la capacitación, la efectividad real de la formación va más allá de su coste económico porque la adquisición de conocimientos es muy valiosa y beneficia a la empresa en su totalidad.

Para la evaluación de resultados se sugiere las herramientas siguientes:

#### **5.4.1. Evaluación de la capacitación**

Para la evaluación de las temáticas de capacitación impartidas, se debe hacer uso del cuestionario propuesto, el cual se le brindara a cada empleado asistente para evaluar el desarrollo de las temáticas desarrolladas por el capacitador; esto permitirá la retroalimentación y mejora del plan de capacitación propuesto a la municipalidad. (Ver anexo 12)

#### **5.4.2. Autoevaluación de los participantes**

El nivel de satisfacción de los empleados participantes en la capacitación, se obtendrá a través de una autoevaluación al terminar las temáticas impartidas. El encargado de Recursos Humanos proporcionará el formato de la herramienta a los empleados con el objetivo de saber el nivel de aprendizaje y el grado de satisfacción del personal. (Ver anexo 13)

#### **5.4.3. Evaluación del facilitador**

La evaluación del facilitador por parte de los participantes, será suministrada por el mismo capacitador, por la misma razón que después de finalizar la capacitación siempre está interesado en saber el nivel de satisfacción de los empleados capacitados. (Ver anexo 14)

## REFERENCIAS

- (ISDEM), I. S. (2018). Portal de Transparencia. Recuperado de:  
[http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/wpbdp\\_category/san-vicente/](http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/wpbdp_category/san-vicente/)
- Alemán Pérez., P. E., Bautista Rodríguez., G. J., & Hernández Alvarenga., W. R. (Junio de 2018). Evaluación de los Factores que inciden en el Clima Organizacional para fortalecer la eficiencia del personal de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, departamento de la Paz. (Tesis de licenciatura). Universidad de El Salvador, San Salvador. Recuperado de:  
<HTTP://RI.UES.EDU.SV/18654/1/EVALUACION%20DE%20LOS%20FACTORES%20QUE%20INCIDEN%20EN%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20FORTALECER%20LA%20EFICIENCIA%20D.PDF>.
- Alvarado Amaya, R. C., Carcamo Mira, G. d., & Rodriguez Rivas, R. d. (Septiembre de 2017). Diseño de un Sistema Administrativo para las Alcaldías Municipales del distrito de San Vicente, departamento de San Vicente, según normativas establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, a implementarse en el año 2017. (Tesis de licenciatura) Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral. San Vicente, Centroamérica, El Salvador.
- Araujo Cabrera, R. D., Ayala Alvarado, M. R., & Climaco Carranza, J. R. (Abril de 2018). Sistema de evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Juayúa, departamento de Sonsonate. El Salvador. Recuperado de:  
<http://ri.ues.edu.sv/18658/1/TG-2017-Mario-Jaime-Daniel>  
Trabajo%20de%20Graduacion%20Final.pdf

- De la Torre Iparraguirre, L. M., & Afan Bustamante, K. T. (2017). Cultura Organizacional y la Relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú 2016. (Tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio De Loyola. Lima-Perú. Recuperado de: [http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf).
- Elías, de Bonilla, M. M., Valencia, Ramírez, J. M. y García, Soriano, J. E. (2012). Modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la alcaldía municipal de Cuscatancingo, departamento de san salvador. (Tesis de licenciatura). Universidad de El Salvador, San Salvador. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/10464/1/T-658%20E42m.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Las personas. En Toledo, M. A. y Chacon, J. M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición, (pp.50). México D.F. M.cGraw-Hill Companies,Inc/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). Las personas y las organizaciones. En Toledo, M. A. y Chacon, J. M. Administración de Recursos Humanos. Novena edición, (pp.72-74). México D.F. M.cGrawHill Companies,Inc/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Dessler, G., y Varela, R. A.(2011). Capacitacion y desarrollo de la fuerza laborl. En G. Dominguez y F. Hernández. Administración de Recurso Humano, quinta edición. (pp.85). Mexico: Pearson Educación. Recperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>.

- Rodriguez Mansilla, D. (2005). Diagnóstico Organizacional, En D. Rodriguez Mansilla, Diagnóstico Organizacional, 6a edición. (pp. 161). México: Alfaomega.
- Zepeda, Herrera, F. (2017). Visión, Misión y Filosofía organizacional. En Iñiguez, J. L. y Gutiérrez, B., Psicología Organizacional, segunda edición, (pp.66). México: Pearson.
- Serrano, A. (2007). Desarrollo y comportamiento organizacional. En Rivera C. G. Administración de personas I y II, primera edición. (pp.). El Salvador: UCA, Editores.
- Wether, W. B., & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos, quinta Edición. México.

# ANEXOS

**ANEXO 1: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO No. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta N° \_\_\_\_\_  
Responsable: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO No. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

**Objetivo:** Obtener información relacionada con los factores de cultura y clima que afectan el desempeño laboral de los trabajadores municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y con la debida confidencialidad.

**Indicaciones:** lea detenidamente cada pregunta, marque con “X” la respuesta correcta y complete los espacios en blanco de acuerdo a su criterio.

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Nombre de la alcaldía municipal \_\_\_\_\_
2. Sexo: a) F  b) M  c) No Responde
3. Edad: a)  $18 \leq 30$   b)  $30 \leq 40$   c)  $40 \leq 50$   d) 50 –más  e) No Responde
4. Nivel de estudio:  
a) Básico  b) Media  c) Técnico  d) Universitario  e) Maestría   
e) No Responde
5. Tiempo de laborar en la institución:  
a) Menos de un año  b) De  $1 \leq 3$  años  c) De  $3 \leq 6$  años  d) De 6 años a Más   
e) No Responde
6. Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_ No Responde
7. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ No Responde

## II.FACTORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

8. Cuando existe una vacante, ¿Cuál es el método que se utiliza para contratar?

- a) Ascenso
- b) Concurso abierto
- c) Por lazos familiares
- d) Por lazos de amistad
- e) Recomendación del concejo
- f) Otros

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

- g) No responde

9. ¿Cuáles de los requisitos que exige su puesto de trabajo cumple?

- a) Nivel de estudio
- b) Experiencia
- c) Solvencia de la PNC
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguno
- f) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

- g) No responde

10. ¿Qué tipo de exámenes médicos se realizan por parte de la institución?

- a) Exámenes generales (Heces, orina, sangre)
- b) Exámenes especializados (Tiroide)
- c) Ninguno
- d) Otros

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

- e) No sabe

- f) No responde

11. ¿Cómo la municipalidad da a conocer la misión visión a los empleados?

- a) Carteles
- b) Correo electrónico
- c) Revistas
- d) Jefaturas
- e) Ninguno
- f) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

- g) No responde

12. Que hábitos o costumbres se practican dentro de la institución

- a) Saludos
- b) Practica de valores
- c) Portar el uniforme de trabajo
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguno
- f) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- g) No responde

13. ¿Qué tipo de valores se practican en la Institución?

- a) Solidaridad
- b) Respeto
- c) Responsabilidad
- d) Honradez
- e) Equidad
- f) Ética
- g) Todas las anteriores
- h) Ninguno
- i) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- j) No responde

14. ¿Qué tipo de actividades se realiza en la institución para mejorar la convivencia?

- a) Celebración de cumpleaños
- b) Empleado del mes
- c) Día del trabajador municipal
- d) Día del padre
- e) Día de la madre
- f) Encuentros futbolísticos
- g) Excursiones
- h) Ninguno
- i) Todas las anteriores
- j) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- k) No responde

15. ¿Quién o quiénes son los que promueven las actividades de convivencia?

- a) Concejo municipal
- b) Alcalde
- c) Gerente
- d) Jefe de Recursos Humanos
- e) Sindicato



- f) Tesorero
- g) Secretario municipal
- h) Proyección social
- i) Ninguno
- j) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- k) No responde

16. ¿De qué manera se asignan las actividades a realizar en su puesto de trabajo?

- a) Orden directa
- b) Ya están establecidas en los manuales de puestos y funciones
- c) De manera rutinaria
- d) Por políticas
- e) Por normas
- f) Ninguno
- g) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- h) No responde

### III. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

17. ¿Qué tipo de esfuerzo realiza en su trabajo?

- |   |  |
|---|--|
| a) Trabajo rutinario <input type="checkbox"/>                   | f) Levanta objetos pesado <input type="checkbox"/>         |
| b) Trabajo cambiante <input type="checkbox"/>                   | g) Uso de maquinaria pesada <input type="checkbox"/>       |
| c) Nuevos procedimientos <input type="checkbox"/>               | h) Movimiento repetitivo <input type="checkbox"/>          |
| d) Nuevas leyes <input type="checkbox"/>                        | i) Recorre largas distancia a pie <input type="checkbox"/> |
| e) Pasa mucho tiempo en la computadora <input type="checkbox"/> | j) Pasa mucho tiempo sentado <input type="checkbox"/>      |
| k) Otros <input type="checkbox"/>                               |  |
| Especifique: _____  |  |
| l) No Responde <input type="checkbox"/>                         |  |

18. ¿Qué enfermedades sufre con más frecuencia?

- a) Gripe
- b) Alergia
- c) Asma
- d) Gastritis
- e) Migraña
- f) Dolores de espalda
- g) Artritis
- h) Hipertensión
- i) Diabetes
- j) Problemas visuales
- k) Ninguno

l) Otros   
Especifique: \_\_\_\_\_

m) No responde

19. ¿De que sufre usted en su trabajo?

a) Estrés

b) Fatiga laboral

c) Ansiedad

d) Todas las anteriores

e) Ninguno

f) Otros

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

g) No responde

20. ¿Qué tipo de planes de emergencia tiene la institución para garantizar la seguridad de los empleados en cuanto a los fenómenos ambientales?

a) Planes contra inundaciones

b) Planes contra terremotos

c) Ambos

d) Ninguno

e) Otros

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

f) No responde

21. ¿Cómo se siente usted en su lugar de trabajo?

a) Con ánimo

b) Con energía

c) Desanimado

d) Triste

e) Enfermo

f) Otros

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

g) No responde

22. ¿Qué tipo de incentivos recibe por parte de la institución?

a) Incremento salarial

b) Bonos

c) Equipo de seguridad física

d) Estabilidad laboral

e) Felicitación por el buen desempeño verbal y escrita

f) Le toman en cuenta sus opiniones

- g) Prestaciones sociales
- h) Todas las anteriores
- i) Ninguno
- j) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- k) No responde

23. ¿Cada cuánto tiempo recibe un incentivo de parte de la institución?

- a) Cada mes
- b) Cada seis meses
- c) Cada año
- d) Cada dos años
- e) Cada cinco años
- f) No recibe
- g) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- h) No responde

24. ¿Cómo es la armonía entre los compañeros de trabajo?

- a) Excelente  b) Muy buena  c) Buena  d) Regular  e) Mala

25. ¿Que promueve la institución entre los empleados para lograr los objetivos?

- a) Compañerismo
- b) Trabajo en equipo
- c) Ayuda mutua
- d) Armonía
- e) Solidaridad
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguno
- h) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- i) No Responde

26. ¿Desde su punto de vista cree usted que existen buenas relaciones labores entre las jefaturas y el personal de la institución?

- a) Sí  b) No  c) No Responde

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. ¿Qué tipo de líder es su jefe inmediato?

- a) Democrático- participativo
- b) Carismático
- c) Autoritario
- d) Natural o de nacimiento
- e) Orientado a las tareas
- f) Dejar hacer dejar pasar
- g) No responde

28. ¿Cómo considera que es el trato que reciben los empleados por parte de su jefe inmediato?

- a) Equitativo
- b) Con preferencia
- c) Sin preferencia
- d) Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
- e) No responde

29. ¿Cuándo algo sale mal en el trabajo como actúan sus jefes?

- a) Molesto
- b) Busca culpables
- c) Busca soluciones
- d) Toma la iniciativa para resolver el problema
- e) Ninguno
- f) Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
- g) No responde

30. ¿Qué tipo de comunicación es más frecuente en su lugar de trabajo?

- a) Formal       b) Informal       c) Ambas       d) No responde

31. ¿De qué manera se comunican las decisiones que se toman en la municipalidad?

- a) Por escrito
- b) Verbal
- c) Ambas
- d) No responde

32. ¿Cuáles son los canales de comunicación formal que se utilizan en la municipalidad?

- a) Personal
  - b) Memorándum
  - c) Correo electrónico
  - d) Acuerdos municipales
  - e) Redes sociales
  - f) Todos los anteriores
  - g) Ninguno
  - h) Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
- i) No responde

33. ¿De qué manera se comunican los cambios que se realizan en la municipalidad?

- a) Anticipada
  - b) En el momento
  - c) No se comunica
  - d) Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
- e) No responde

34. ¿De qué manera le han afectado los cambios de gobierno municipal en su puesto de trabajo?

- a) Mantener la estabilidad laboral
  - b) Ascenso
  - c) Mejoras salariales
  - d) Cambios de puestos
  - e) Temor a ser despedido
  - f) Ninguno
  - g) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- h) No responde

35. ¿Qué tipo de conflictos se presentan en la institución?

- a) Personales
  - b) Entre compañeros de la misma unidad
  - c) Con personas de otros departamentos
  - d) Con las jefaturas
  - e) Con el público
  - f) Ninguno
  - g) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- h) No responde

36. ¿De qué manera se resuelven los conflictos laborales?

- a) Comunicación directa
- b) Obviando el conflicto
- c) Con el alcalde
- d) Con negociación
- e) Ninguno
- f) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- g) No responde

#### IV DESEMPEÑO LABORAL

37. ¿Qué aspectos considera que son fundamentales para brindar un mejor servicio al público?

- a) La presentación personal
- b) La amabilidad en el servicio
- c) Prestar un servicio eficiente y satisfactorio
- d) Todas las anteriores
- e) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- f) No responde

38. ¿Qué tipo de evaluación del desempeño se realiza en la municipalidad?

- a) Autoevaluación
- b) Evaluaciones por competencia
- c) Por resultados obtenidos
- d) Objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales
- e) No sabe
- f) Ninguno
- g) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- h) No responde

39. ¿Con que frecuencia realizan evaluación del desempeño?

- a) Mensual
- b) Semestral
- c) Anual
- d) Más de un año
- e) Ninguno
- f) No Responde

40. ¿Cómo se le facilitaría el desempeño laboral?

- a) Con actividades definidas a desempeñar.
- b) Capacitación permanente en áreas deficientes.
- c) Unidad de mando definida.
- d) Conocimiento de los objetivos del puesto y Municipalidad.
- e) Le brindan las herramientas necesarias para desempeñarse
- f) Todas las anteriores.
- g) Ninguno
- h) No responde

41. ¿Para qué sirven los resultados de la evaluación del desempeño?

- a) Realizar programas de capacitación
- b) Movilidad escalafonaria
- c) Para la mejora de categoría
- d) Cambios de puestos
- e) Obtener ascensos
- f) Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
- g) No responde

## V. CAPACITACIÓN

42. ¿Qué tipo de capacitaciones le brinda la Municipalidad?

- a) Sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- b) Administración y desempeño del puesto de trabajo
- c) Liderazgo
- d) Trabajo en equipo
- e) Atención al cliente
- f) Ninguno
- g) Otras
- Especifique: \_\_\_\_\_
- h) No responde

43. ¿Para qué le han servido las capacitaciones brindadas por la Municipalidad?

- a) Atención al público
- b) Mejor desempeño en el área de trabajo
- c) Relacionarse con los compañeros
- d) Todas las anteriores.
- e) Otras
- Especifique: \_\_\_\_\_
- f) No responde

44. ¿Le gustaría a usted participar en un programa de capacitaciones sobre cultura y clima organizacional?

a) Sí

b) No

c) No responde

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A SECRETARIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPETITÁN.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista dirigida a la Secretaria de la Alcaldía Municipal de Tepetitán**

- 1-¿Quién es el encargado de recursos humanos en la municipalidad?
- 2-¿Quién es el encargado de contratar en la municipalidad?
- 3-¿Quién es el responsable de elaborar las planillas en la institución?
- 4-¿Quién realiza el presupuesto?
- 5- ¿Realizan evaluación del desempeño?
- 6-¿Cómo evalúan al personal?
- 7-¿Existe un centro de formación profesional, como lo indica la ley de la carrera administrativa municipal?
- 8- ¿Los empleados reciben capacitaciones?
- 9-¿Qué tipos de capacitaciones reciben los empleados?
- 10-¿Quiénes son las instituciones que le brindan capacitaciones a la municipalidad?
- 11-¿En qué lugar han recibido capacitación los empleados?

### ANEXO 3: INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN (LISTA DE CHEQUEO)



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

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO No. 1 DEL  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

**Objetivo:** Obtener información relacionada con los factores de cultura y clima que afectan el desempeño laboral de los trabajadores municipales del distrito No. 1 del departamento de San Vicente.

N°	SITUACIÓN	San Vicente		Tecoluca		Apastepeque		Guadalupe		Verapaz		Tepetitán		San Cayetano Istepeque		Observaciones
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Posee Misión y Visión	X		X		X		X		X		X		X		
2	La Misión y Visión está colocada en un lugar accesible y visible de leer.		X		X	X			X		X		X		X	En algunas alcaldías está colocada en murales.
3	Tiene Organigrama la institución	X		X		X		X		X		X		X		

		San Vicente		Tecoluca		Apastepeque		Guadalupe		Verapaz		Tepetitán		San Cayetano Istepeque		Observaciones
Nº	SITUACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Los empleados practican la puntualidad.	X		X		X		X		X		X		X		
5	Los empleados saludan y son amables.	X		X		X	X	X		X		X		X		Algunos.
6	Se observan buenas relaciones entre los empleados.		X	X			X	X			X	X		X		Solo en algunas áreas de las alcaldías.
7	Realizan con prontitud en la entrega de documentos o trabajos solicitados por los usuarios o jefe inmediato.		X	X		X			X	X		X		X		En algunas alcaldías se tardan en la entrega de documentos a usuarios.
8	Se observa acumulación de papeles en los escritorios.	X		X		X		X		X		X		X		Se observaron cajas, ampos y libros.
9	El mobiliario: estantes, escritorios, mesas, etc. Están en buen estado.	X		X			X		X	X			X		X	Algunos de los mobiliarios están dañados.

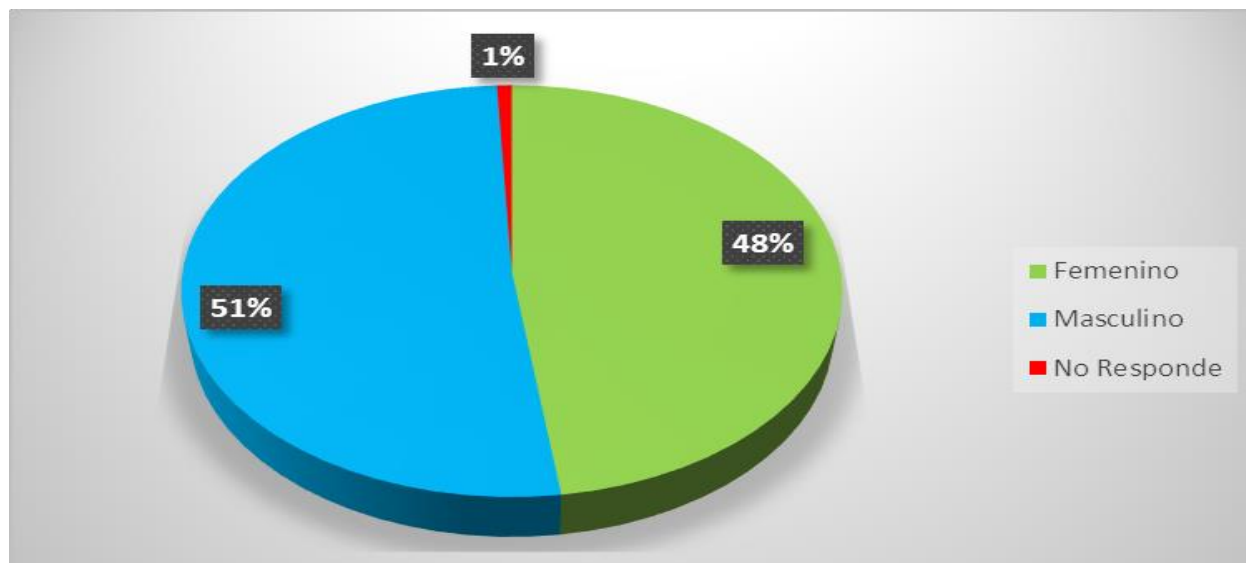
		San Vicente		Tecoluca		Apastepeque		Guadalupe		Verapaz		Tepetitán		San Cayetano Istepeque		Observaciones
N°	SITUACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	La ubicación y espacio entre los escritorios es el adecuado.	X		X		X			X	X			X		X	En algunas alcaldías el espacio es muy reducido.
11	Las sillas de los empleados de oficina son las adecuadas.	X		X			X		X	X		X		X		Algunas sillas son incómodas para los empleados.
12	Los empleados de oficina cuenta con el equipo de trabajo necesario: computadoras, impresoras, engrapadoras, papel, folders, lapiceros, etc.	X		X		X		X		X		X		X		
13	Las pantallas de las computadoras poseen protectores de pantalla.		X		X		X		X		X		X	X		
14	El equipo de trabajo está cerca de la oficina del empleado sin levantarse de su escritorio.	X		X			X		X	X		X		X		

		San Vicente		Tecoluca		Apastepeque		Guadalupe		Verapaz		Tepetitán		San Cayetano Istepeque		Observaciones
N°	SITUACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
15	La altura de los escritorios es la adecuada.	X		X		X		X		X		X		X		En algunas áreas de las alcaldías.
16	La iluminación es adecuada en los puestos de trabajo	X		X		X		X		X		X			X	
17	Se observa ventiladores	X			X		X		X		X	X			X	
18	Se observa aire acondicionado	X		X		X		X		X		X		X		
19	Se observa orden y limpieza en la institución	X		X			X	X		X		X		X		En algunas solo limpieza, orden no.
20	Se observa basureros en las oficinas y en general.	X		X		X			X	X		X		X		En algunas áreas.
21	Los servicios sanitarios están en buen estado y poseen papel, agua, jabón, etc.		X		X	X		X		X			X	X		En algunas alcaldías no están en buen estado, no hay agua, papel y jabón.
22	Cuentan con mapa de riesgo en la municipalidad.	X		X		X		X		X		X		X		

N°	SITUACIÓN	San Vicente		Tecoluca		Apastepeque		Guadalupe		Verapaz		Tepetitán		San Cayetano Istepeque		Observaciones
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
23	Cuenta con clínica municipal donde los empleados puedan consultar.	X			X		X		X		X	X			X	En Apastepeque y Tecoluca cuentan con clínica móvil. En Guadalupe tienen consultorio en el despacho del Alcalde.
24	Cuentan con botiquín de primeros auxilios	X		X			X	X		X			X		X	
25	Hay señalización de emergencia	X		X		X			X	X		X			X	
26	Poseen extintores	X			X	X				X	X		X		X	En algunas alcaldías los extintores no están actualizados.
27	Los empleados de campo poseen el equipo de trabajo necesario: guantes, mascarillas, bolsas, uniforme, botas, etc.	X			X		X		X			X	X		X	En algunas de las alcaldías les proveen de manera anual.

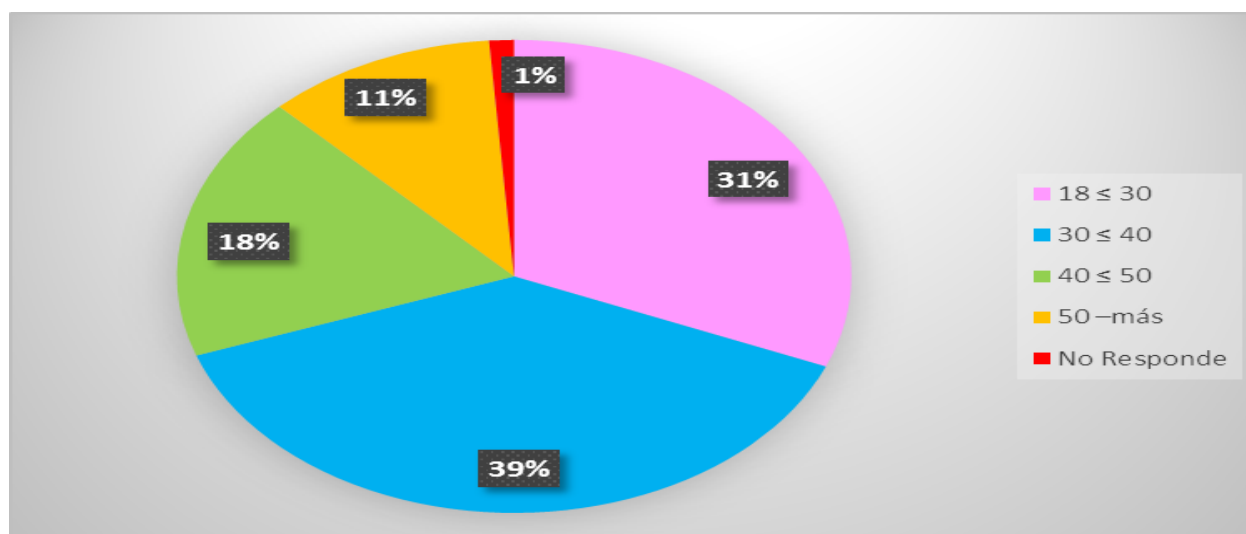
N°	SITUACIÓN	San Vicente		Tecoluca		Apastepeque		Guadalupe		Verapaz		Tepetitán		San Cayetano Istepeque		Observaciones
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
28	Los empleados de limpieza de oficina cuentan con el equipo necesario.	X		X		X		X		X		X		X		
29	Los empleados cuentan con espacio físico donde puedan almorzar.	X			X	X			X	X			X		X	Algunos de los empleados almuerzan en sus hogares, en el caso de la alcaldía de San Vicente posee con una cafetería.
30	Cuentan con oasis	X		X		X		X		X		X		X		
31	La municipalidad cuenta con cafeteras.	X		X		X		X		X		X		X		
32	Cuentan con microondas	X		X			X		X	X			X		X	
33	Cuenta con Refrigeradora	X		X		X		X			X		X		X	

**ANEXO 4: SEXO DE LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**



Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

**ANEXO 5: EDAD DE LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**



Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

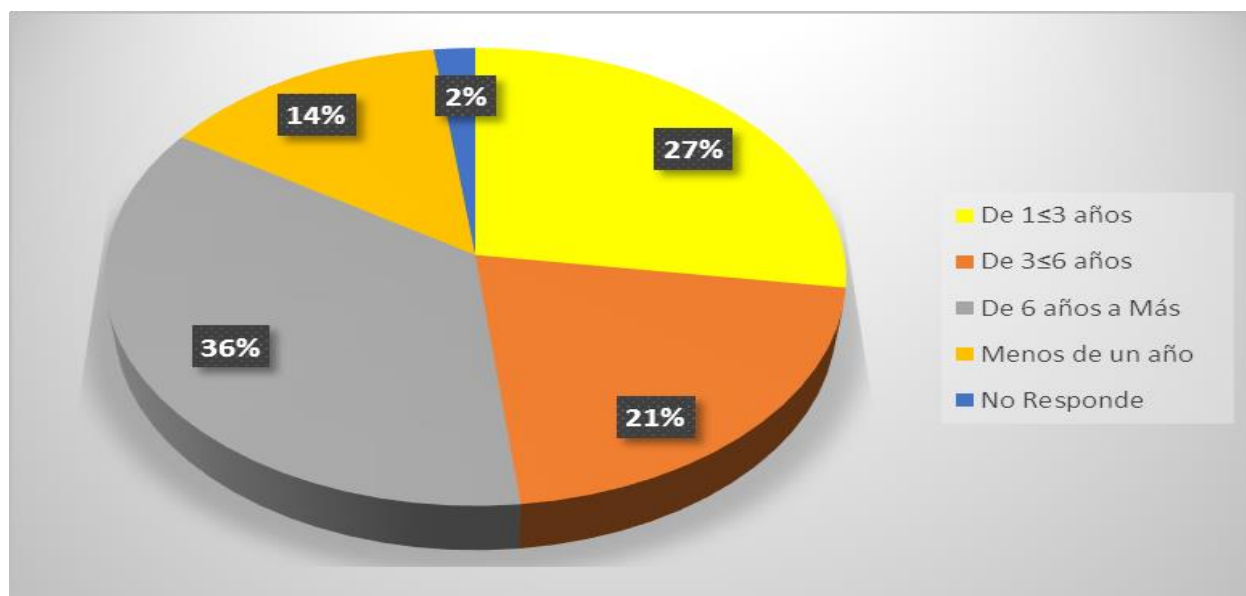


**ANEXO 6: NIVEL DE ESTUDIO DE LOS EMPLEADOS DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

Nivel de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
Básico	37	15%
Media	58	23%
Técnico	44	17%
Universitario	107	42%
Maestría	7	3%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

**ANEXO 7: TIEMPO DE LABORAR DE LOS EMPLEADOS EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**



Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

**ANEXO 8: REQUISITOS QUE SE EXIGEN PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.**

<b>Requisitos que exigen y cumplen los puestos de trabajo de los empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel de estudio	56	22%
Experiencia	42	17%
Solvencia de la PNC	38	15%
Todas las anteriores	100	40%
Otros	5	2%
Ninguna	12	5%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, octubre de 2019

**ANEXO 9: EXÁMENES MÉDICOS QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS PARA LABORAR EN LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

<b>Exámenes médicos que realizan los empleados de las municipalidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Exámenes especializados( Tiroides)	5	2%
Exámenes generales (heces, orina, sangre)	25	10%
Ninguno	189	75%
Otros	8	3%
No sabe	4	2%
No responde	22	9%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019

## **ANEXO 10: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN.**

<b>VARIABLE DE OBSERVACIÓN</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
	No cumple	0
	Cumple a medias	1
	Si cumple	2

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2019.

Las ponderaciones han sido asignadas a cada variable de acuerdo a lo observado en las instalaciones de las municipalidades, los resultados con mayor porcentaje son las variables que más identifican a las alcaldías respecto a la cultura y clima organizacional que brindan a sus empleados y las variables con ponderaciones menores son los aspectos que se necesitan mejorar para generar una cultura y clima organizacional agradable que contribuya al rendimiento eficiente y eficaz del persona.

Tabla 27 Evaluación de variables en la guía de observación.

NO.	VARIABLE	MUNICIPALIDADES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE							PORCENTAJE
		SAN VICENTE	TECOLUCA	APASTEPEQUE	GUADALUPE	VERAPAZ	TEPETITÁN	SAN CAYETANO ISTEPEQUE	
1	Posee Misión y Visión	2	2	2	2	2	2	2	100%
2	La Misión y Visión está colocada en un lugar accesible y visible de leer.	0	0	2	0	2	2	0	43%
3	Tiene Organigrama la institución	2	2	2	2	2	2	2	100%
4	Los empleados practican la puntualidad.	2	2	2	2	2	2	2	100%
5	Los empleados saludan y son amables.	2	1	1	1	2	2	2	79%
6	Se observan buenas relaciones entre los empleados.	1	1	1	1	1	1	1	50%
7	Realizan con prontitud en la entrega de documentos o trabajos solicitados por los usuarios o jefe inmediato.	0	1	1	1	1	1	1	43%
8	Se observa acumulación de papeles en los escritorios.	2	2	2	2	2	2	2	100%
9	El mobiliario: estantes, escritorios, mesas, etc. Están en buen estado.	1	2	1	1	1	0	0	43%
10	La ubicación y espacio entre los escritorios es el adecuado.	1	1	1	0	2	0	1	43%

NO.	VARIABLE	MUNICIPALIDADES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE							PORCENTAJE
		SAN VICENTE	TECOLUCA	APASTEPEQUE	GUADALUPE	VERAPAZ	TEPETITÁN	SAN CAYETANO ISTEPEQUE	
11	Las sillas de los empleados de oficina son las adecuadas.	2	2	0	0	2	1	1	57%
12	Los empleados de oficina cuenta con el equipo de trabajo necesario: computadoras, impresoras, engrapadoras, papel, folders, lapiceros, etc.	1	1	1	1	1	1	1	50%
13	Las pantallas de las computadoras poseen protectores de pantalla.	0	0	0	0	0	0	2	14%
14	El equipo de trabajo está cerca de la oficina del empleado sin levantarse de su escritorio.	1	1	1	0	1	1	1	43%
15	La altura de los escritorios es la adecuada.	2	2	2	2	2	2	2	100%
16	La iluminación es adecuada en los puestos de trabajo	2	2	2	1	2	1	1	79%
17	Se observa ventiladores	1	0	0	0	0	2	0	21%
18	Se observa aire acondicionado	2	2	2	2	2	2	2	100%
19	Se observa orden y limpieza en la institución	1	1	1	1	2	1	1	57%
20	Se observa basureros en las oficinas y en general.	1	1	1	1	2	1	2	64%

NO.	VARIABLE	MUNICIPALIDADES DEL DISTRITO NO. 1 DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE							PORCENTAJE
		SAN VICENTE	TECOLUCA	APASTEPEQUE	GUADALUPE	VERAPAZ	TEPETITÁN	SAN CAYETANO ISTEPEQUE	
21	Los servicios sanitarios están en buen estado y poseen papel, agua, jabón, etc.	0	0	1	1	2	0	1	36%
22	Cuentan con mapa de riesgo en la municipalidad.	2	2	2	2	2	2	2	100%
23	Cuenta con clínica municipal donde los empleados puedan consultar.	2	1	1	1	0	2	0	50%
24	Cuentan con botiquín de primeros auxilios	2	0	0	2	2	0	0	43%
25	Hay señalización de emergencia	2	2	2	0	2	2	0	71%
26	Poseen extintores	2	0	2	1	2	1	0	57%
27	Los empleados de campo poseen el equipo de trabajo necesario: guantes, mascarillas, bolsas, uniforme, botas, etc.	1	1	1	1	1	1	1	50%
28	Los empleados de limpieza de oficina cuentan con el equipo necesario.	2	2	2	2	2	2	2	100%
29	Los empleados cuentan con espacio físico donde puedan almorzar.	2	0	0	0	2	0	0	29%
30	Cuentan con oasis	2	2	2	2	2	2	2	100%
31	La municipalidad cuenta con cafeteras.	2	2	2	2	2	2	2	100%
32	Cuentan con microondas	2	0	0	0	2	0	0	29%
33	Cuenta con Refrigeradora	2	2	2	2	0	0	0	57%

Fuente: Elaboración del equipo de investigación, Octubre 2,019


## ANEXO 11: CAPACITACIONES SIN INVERSIÓN FINANCIERA.

CAPACITACIONES QUE NO REQUIEREN APORTACIÓN MONETARIA POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD.

TEMA DE CAPACITACIONES	INSTITUCIÓN	COSTO
La comunicación	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)	SIN COSTO
Tipos de Comunicación		
Barreras de la comunicación		
Tipos de relaciones laborales		
Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales		
Características y ventajas del trabajo en equipo.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)	SIN COSTO
¿Cómo fomentar el trabajo en equipo en la institución?		
Condiciones y tipos de responsabilidad		
¿Cómo mejorar la responsabilidad?		
Ciclo motivacional.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)	SIN COSTO
Jerarquía de las necesidades según Maslow.		
El reconocimiento del trabajo realizado		
Ambiente y condiciones físicas de trabajo		


Fuente: elaborado por el equipo de investigación enero 2020.

## ANEXO 12: FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

 <b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPETITÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE</b> <b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>				
<b>Tema de Capacitación:</b>				Fecha:
<b>Objetivo:</b> Conocer el nivel de satisfacción de los empleados municipales asistentes en cuanto al desarrollo del plan de capacitación de Cultura y Clima Organizacional, para mejorar futuras formaciones.				
<b>Descripción:</b> El instrumento contiene preguntas que evalúan el desarrollo de la capacitación referente a los factores de clima y cultura organizacional brindada por el capacitador.				
<b>Indicación:</b> Favor marcar con su calificación de acuerdo a su satisfacción según la escala de: Excelente, Bueno, Malo.				
	Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
<b>1</b>	<b>CONTENIDO</b>			
	Comprensión del contenido del curso			
	Calidad del contenido de cada temática.			
	Uso práctico del contenido en el desarrollo de sus actividades laborales.			
<b>2</b>	<b>MATERIAL DE APOYO</b>			
	Presentación del material de apoyo y didáctico proporcionado.			
	Comprensión del material de apoyo.			
	Utilidad del material proporcionado.			
	Contenido del material respecto a lo expuesto por el facilitador.			
<b>3</b>	<b>FACILITADOR</b>			
	Dominio del tema			
	Genera un clima de confianza			
	Metodología de enseñanza			
	Manual de conducción del grupo			
	Exposición verbal y de contenido			
<b>4</b>	<b>LOGÍSTICA</b>			
	Adecuación del local			
	Condiciones ambientales (Iluminación y Ventilación)			
	Alimentación			



**ANEXOS 13 FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO QUE HA SIDO CAPACITADO.**

		<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEPETITÁN DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE</b> <b>AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN</b>		
Nombre				
Área a la que pertenece				
Temática				
ASPECTOS A EVALUAR	ESCALA DE EVALUACIÓN			
	NADA	POCO	MUCHO	
Aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación				
Calidad del trabajo que realiza a mejorado con la capacitación recibida				
Hace un mejor uso de los recursos una vez capacitado				
Las temáticas abordadas le han ayudado en sus funciones				
Ha mejorado sus habilidades después de recibir la capacitación				
Siente mayor seguridad al realizar sus funciones después de ser capacitado				
Se ha mejorado el clima organizacional después de ser capacitado				
Considera importante la continuidad de la capacitación				
<b>OBSERVACIONES:</b>				

## ANEXO 14: EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

### EL FACILITADOR

1. Demuestra seguridad y entusiasmo frente al grupo
2. Da oportunidad al grupo para que todos puedan compartir experiencias y conocimientos
3. Motiva a los participantes a que participen
4. Mira a los participantes cuando habla
5. Evita imponer sus ideas, valores y opiniones
6. Demuestra habilidad para resumir, parafrasear y aclarar dudas
7. Mantiene al grupo centrado en el tema

Bueno	Puede mejorar

### LA PRESENTACIÓN

1. Prepara el ambiente de aprendizaje antes de comenzar
2. Demuestra conocimiento del tema
3. Maneja adecuadamente los medios y materiales de apoyo
4. Dirige preguntas abiertas al grupo para que participe
5. Responde las preguntas dirigidas a su persona
6. Estimula a los participantes a que adquieran nuevos conocimientos/actitudes/habilidades

Bueno	Puede mejorar

Escriba cualquier comentario positivo o sugerencia constructiva

---

---

**ANEXO 15: FORMATO DE DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN EN LA CAPACITACIÓN**



 **ALCALDIA MUNICIPAL DE TEPETITÁN**   
**DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

**OTORGA A:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL PARTICIPANTE**

**EL PRESENTE:**

*Diploma de Participación*

Por su asistencia a los módulos de capacitación sobre los factores de Cultura y Clima Organizacional, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los empleados municipales.  
Dado en San Vicente, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2020

\_\_\_\_\_  
*Gerente de Recursos Humanos*

\_\_\_\_\_  
*Sustentante*

\_\_\_\_\_  
*William Lorenzo Fortillo Alfaro*  
*Alcalde Municipal*