

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



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR:

GARCÍA MADRID, ROSA VILMA

RECINOS RAMÍREZ, LISSETTE ALEJANDRA

RIVERA SORIANO, FRANCISCO ALEXANDER

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

DR. WALTER DEL TRANSITO RIVAS

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:	Msc. Juan Rosa Quintanilla
VICERECTORA ACADÉMICA:	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
SECRETARIO GENERAL:	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA:	Licda. Celina Amaya De Calderón
SECRETARIO:	Lic. Juan Pablo Marín
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:	Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS:	Msc. Abraham Vásquez Sánchez.
COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO DE LA ESCUELA (ad Honorem):	Lic. David Mauricio Lima Jaco.
DOCENTE ASESOR	Dr. Walter del Transito Rivas
TRIBUNAL EVALUADOR:	Presidente. MBA. Oscar Noé Navarrete Romero. Evaluador: MBA. José Ricardo Rivas Nuila. Evaluador: Dr. Walter del Transito Rivas.

NOVIEMBRE 2024

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Durante todo este proceso de formación he contado con la bendición de Dios, el auxilio de María Madre de Dios, las oraciones y amor de mis padres Gloria y Nelson, mis abuelos y mis hermanas, el ánimo y apoyo de mi querido esposo Marvin Flores y nuestra hija Mia Celeste. En este proyecto tan importante para mí se han sumado mis compañeros de equipo de tesis, Lissette Recinos y Francisco Soriano, a ellos mi sincero agradecimiento por su labor y cooperación que nos convirtió en amigos y colegas. Finalmente agradecer especialmente a nuestro Asesor de tesis Ms. Walter Rivas por confiar en nuestro proyecto y guiar los esfuerzos del equipo con paciencia y perseverancia, no fue fácil, pero se logró. Con gratitud a todos ellos y ellas, que forman parte de este ciclo importante en mi vida.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:11-13 Rosa Vilma Madrid

Agradezco a Dios por brindarme las fuerzas y la oportunidad de salir adelante con mi carrera profesional por la cual estoy cumpliendo todas mis metas profesionales. Agradezco a mi Madre Evelin del Carmen Ramírez Aguilar porque siempre estuvo apoyándome incondicionalmente, enseñándome que la vida es de sacrificios pero que al final se tiene la recompensa como también agradezco el apoyo que me brindaron mi Abuela, Hermano y Primas como también a mis amigos más cercanos en todo este camino. y finalmente agradecer a mi equipo de tesis: Francisco Alexander Rivera y Rosa Vilma Madrid, por hacer realidad nuestro último paso para ser profesionales, gracias por su amistad en todo este tiempo y también gracias a nuestro asesor de tesis licenciado Walter Rivas por su orientación en nuestro trabajo de grado. En fin, estoy orgullosa de ser una profesional de la Universidad de El Salvador.

Lissette Alejandra Recinos Ramírez

Doy gracias a Dios por guiarme en este camino que me lleva a cumplir una meta profesional tan significativa. Su dirección constante me brinda la experiencia y sabiduría necesarias para enfrentar cualquier desafío que se presente. Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi tía, mi primo, mis hermanas, mi madre Ana Patricia Soriano, quienes han sido mi pilar en cada etapa de mi vida. Su ejemplo de sacrificio y su apoyo incondicional han sido fundamentales para mi éxito, es por eso por lo que he logrado alcanzar esta meta que llena mi corazón de alegría. Además, no puedo dejar de agradecer a mis amigos más cercanos, quienes han sido compañeros leales en este viaje. Su amistad ha sido un regalo invaluable, y su apoyo ha sido mi fuerza motivadora. Un agradecimiento especial a mi equipo de tesis, a Lissette Alejandra Recinos Ramírez y Rosa Vilma García Madrid. Juntos, hemos hecho realidad nuestro último paso hacia la profesionalización. Gracias por compartir este viaje conmigo y por la amistad que nos ha unido a lo largo del tiempo. Y por supuesto, mi reconocimiento al Asesor de tesis, Ms. Walter Rivas, por su orientación invaluable en nuestro trabajo de grado.

Con gratitud, Francisco Alexander Rivera Soriano.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.	
1 Problemática de la investigación	5
1.1 Enunciado del problema	9
2 Delimitación de la investigación	9
2.1 Delimitación teórica	9
2.2 Delimitación temporal	9
2.3 Delimitación Espacial	9
3 Justificación	10
3.1 Novedoso	10
3.2 Factible o viable	10
3.3 Utilidad social	10
4 Objetivos de la investigación	11
4.1 Objetivo General	11
4.2 Objetivos Específicos	11
5 Base Legal	12
5.1 Constitución de la República de El Salvador	12
5.2 Código de Trabajo	14
5.3 Código Municipal	16
5.4 Ley Especial para la reestructuración municipal.	16
5.5 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	17
5.6 Leyes institucionales	19
MARCO DE REFERENCIA	20
6 Generalidades del Municipio de Santo Tomás	20

6.1	Ubicación geográfica del Municipio	20
6.2	Población	20
6.3	Industria y Comercio	20
6.4	Aspecto cultural	21
7	Generalidades de la Alcaldía Municipal	22
7.1	Ubicación Geográfica de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	22
7.2	Filosofía Institucional	22
7.2.1	Misión	22
7.2.2	Visión	22
7.2.3	Valores Institucionales	23
7.2.4	Logo Institucional	23
7.3	Servicios Institucionales	24
7.4	Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal Santo Tomás	25
7.5	Talento Humano	26
8	Factores que inciden en el desempeño laboral	26
8.1	Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg	27
8.2	Factores Higiénicos	28
8.2.1	Políticas de la organización y administración	29
8.2.2	Supervisión	29
8.2.3	Remuneraciones	29
8.2.4	Condición física del ambiente de trabajo	30
8.3	Factores Motivacionales	30
8.3.1	Trabajo estimulante	31
8.3.2	Logro y autorrealización	32
8.3.3	Reconocimiento	32
8.3.4	Responsabilidad	33
9	La evaluación del desempeño	34
9.1	Pasos para evaluar el desempeño laboral	34
9.1.1	Determinar el propósito de la evaluación	34
9.1.2	Identificar las limitantes ambientales y culturales	34

9.1.3	Determinar quién evaluará el desempeño	35
9.1.4	Seleccionar métodos de evaluación para alcanzar sus metas	35
9.1.5	Capacitación de los Evaluadores	35
9.1.6	Observar y Documentar el desempeño.	36
9.1.7	Evaluar el Desempeño	36
9.1.8	Comunicar los resultados de la evaluación de desempeño.	37
9.1.9	Tomar decisiones del personal.	37
9.2	Métodos tradicionales de Evaluación de desempeño	38
9.3	Evaluación de desempeño 360° Grados	39
9.3.1	Ventajas de la evaluación 360°	39
9.3.2	Desventajas de la evaluación 360°	39
10	Formulación de hipótesis	40
10.1	Hipótesis general	40
10.2	Hipótesis específicas	40
11	Operacionalización de Hipótesis	41
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS.		
1	Problemática de investigación.	47
2	Metodología de la situación actual	48
3	Importancia de la investigación	48
4	Objetivos de la investigación	48
4.1	Objetivo General	48
4.2	Objetivos Específicos.	49
5	Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.	49
5.1	Método	49
5.1.1	Análisis	49
5.1.2	Síntesis.	50

5.2	Tipo de investigación	50
5.3	Diseño de investigación	50
5.4	Técnicas e instrumentos de recolección de información	51
5.5	Técnicas	51
5.5.1	Entrevista	51
5.5.2	Encuesta	51
5.6	Instrumentos	51
5.6.1	Guía de entrevista	52
5.6.2	Cuestionario	52
6	Fuentes de información	52
6.1	Primarias.	52
6.2	Secundarias.	53
7	Ámbito de la investigación	53
8	Unidades de análisis	53
9	Objeto de estudio	53
10	Determinación de universo y muestra	54
10.1	Universo	54
10.2	Muestra	54
11	Tabulación, análisis e interpretación de la información	55
11.1	Tabulación	56
11.2	Análisis e interpretación de resultados.	56
11.3	Tabulación Cruzada	56
12	Diagnóstico de la investigación	61
13	Conclusiones	64
14	Recomendaciones	67

CAPÍTULO III. “PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MÉTODO 360° BASADO EN LA TEORÍA MOTIVACIÓN HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS”

1	Introducción	70
2	Objetivos	70
2.1	Objetivo General.	70
2.2	Objetivos Específicos	71
3	Pasos para evaluar el desempeño.	71
3.1	Determinación del propósito de la evaluación	72
3.1.1	Justificación	72
3.1.2	Políticas de Implementación	73
3.2	Identificación del alcance y limitaciones	74
3.2.1	Alcances	74
3.2.2	Limitaciones	74
3.3	Determinación de quién evaluará el desempeño.	75
3.4	Selección del método para alcanzar los objetivos	76
3.4.1	Propósito del método.	76
3.5	Capacitación del evaluador	76
3.6	Delegar un coordinador evaluador	76
3.7	Creación de un comité evaluador	77
3.8	Observar y documentar el desempeño.	77
3.9	Evaluar el desempeño	78
3.9.1	Frecuencia de evaluación	79
3.9.2	Desglose de nivel de competencia	79
3.9.3	Indicadores clave para diferentes puestos de trabajo	80
3.9.4	Calificación total de la evaluación del desempeño.	80
3.10	Redacción del informe	81
3.10.1	Retroalimentación constructiva	81

3.11	Comunicado de los resultados	81
3.11.1	Proceso de comunicación	82
3.11.2	Revisión y actualización de la política	82
3.12	Toma de decisiones sobre el personal	82
4	Evaluación de Desempeño 360° para Personal Operativo.	83
4.1	Calificación Total de la evaluación del desempeño para el personal operativo.	88
4.2	Informe de la evaluación del desempeño 360 grados para el personal operativo	89
5	Evaluación de Desempeño 360° para Personal Administrativo.	91
5.1	Calificación total de la evaluación del desempeño para el personal administrativo	96
5.2	Informe de la evaluación del desempeño 360 grados para el personal administrativo	97
6	Presupuesto para la implementación gradual del método 360° en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	99
7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°	100
8	Presupuesto del proyecto de investigación	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo sobre leyes institucionales	19
Tabla 2: Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño	38
Tabla 3: Operacionalización de hipótesis general	41
Tabla 4: Operacionalización de hipótesis específica I	43
Tabla 5: Operacionalización de hipótesis específica II	45
Tabla 6 : Limitaciones	74
Tabla 7: Implementación gradual	75
Tabla 8: Temas ejemplo de la jornada de capacitación de los evaluadores	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	23
Figura 2: Logo Institucional	23
Figura 3: Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	25
Figura 4: Esquema del proceso de evaluación del desempeño	71
Figura 5: Formato de registro de bitácora	78
Figura 6: Indicadores del puesto de trabajo.	80
Figura 7 : Formulario de Evaluación y Autoevaluación para el personal Operativo.	83
Figura 8: Formulario de Evaluación y Autoevaluación para el personal Administrativo.	91

RESUMEN EJECUTIVO

La historia de Santo Tomás se remonta a la época colonial, cuando formó parte del convento de San Antonio de San Salvador en 1577. A lo largo de los años, esta localidad ha experimentado diversas transformaciones administrativas, incluyendo su inclusión en el Distrito Federal de Centroamérica. En 1865, se estableció el distrito de Santo Tomás, que abarcaba varias localidades. Más recientemente, en mayo de 2023, la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, ubicada en el Departamento de San Salvador, nuevamente fue redefinida como el Distrito de Santo Tomás, conforme a la Ley de Reestructuración Municipal, integrándose al Municipio de San Salvador Sur, Departamento de San Salvador.

En 2022, antes de esta reestructuración, se inició una investigación orientada a comprender y mejorar el desempeño laboral del personal de la municipalidad. Esta investigación evaluó los factores que afectan dicho desempeño y, por ende, la eficiencia de los empleados municipales. Se adoptó un enfoque de investigación mixto, combinando la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea. La población objetivo incluyó a 150 empleados, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 109 personas. Las principales técnicas de recolección de datos fueron entrevistas y encuestas, y se proporcionó un análisis detallado del proceso de recolección, tabulación e interpretación de los datos, así como un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la institución.

El objetivo central de esta investigación es evaluar los factores que influyen en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, buscando así fortalecer la eficiencia institucional. Para ello, se presentó una propuesta para implementar una "Evaluación del Desempeño Laboral" basada en el método 360 grados, que promueve una comprensión integral y colaborativa de las habilidades y competencias de los empleados.

Además de la propuesta, se incluyen conclusiones fundamentadas en los hallazgos de la investigación, recomendaciones específicas para mejorar las áreas identificadas como oportunidades, los recursos necesarios y un cronograma para la implementación. Se añaden también fuentes bibliográficas y anexos relevantes que respaldan la investigación. Este conjunto de elementos ofrece un diagnóstico completo de la situación actual en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, permitiendo una comprensión profunda de las percepciones de líderes y empleados sobre la municipalidad.

INTRODUCCIÓN

La eficiencia y el desempeño laboral son pilares fundamentales en la gestión de cualquier organización, incidiendo directamente en su capacidad para alcanzar sus objetivos y brindar servicios de calidad a la comunidad que sirve. En este contexto, la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, enfrenta desafíos importantes relacionados con la motivación de su personal y la evaluación del desempeño.

Estos desafíos pueden afectar no solo la satisfacción de los empleados, sino también la calidad de los servicios públicos que ofrece la municipalidad. Por ello, la investigación se titula: "Evaluación de los factores que inciden en el desempeño laboral, para fortalecer la eficiencia del personal en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Departamento de San Salvador", comprendida en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo 1: Presenta la base teórica de la investigación, comenzando con la descripción del planteamiento del problema en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. A partir de un diagnóstico previo, se delimitó el alcance de la investigación. Asimismo, se justificó la relevancia del estudio y se definieron los objetivos generales y específicos que orientaron el desarrollo de la investigación.

Esta investigación se enfocó en un análisis exhaustivo de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, tomando como punto de partida la teoría de los dos factores, propuesta por Frederick Herzberg. Este estudio se estructuró en dos categorías fundamentales: los factores higiénicos, cuya presencia es crucial para prevenir

la insatisfacción laboral, y los factores motivacionales, estrechamente vinculados con la satisfacción en el trabajo y maximizar la productividad.

Capítulo 2: Se describe la metodología de investigación utilizada para analizar los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. Se usó un enfoque de investigación mixto con énfasis en datos cuantitativos y cualitativos recopilados simultáneamente. La población objetivo fue de 150 empleados, y la muestra se calculó en 109 personas. Las principales técnicas de recolección de datos fueron entrevistas y encuestas. Se detalló el universo de estudio, la tabulación e interpretación de datos y se presentó el diagnóstico completo.

A través de una evaluación de la situación actual, se identificó que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás parece contar con factores higiénicos, pero carece de un entendimiento claro sobre lo que motiva a su personal. Además, la evaluación del desempeño se ha limitado históricamente a un enfoque unidireccional que no proporciona una retroalimentación efectiva, y las capacitaciones no siempre se ajustan a las necesidades individuales de los empleados.

Capítulo 3: Se presenta una propuesta de solución basada en la implementación de un modelo de evaluación del desempeño laboral bajo el método 360 grados, que busca una comprensión más completa de las habilidades y competencias.

Por último, se presentan las conclusiones resumiendo los principales hallazgos y resultados obtenidos en relación con los factores que inciden en su desempeño laboral y su impacto en el personal. Así mismo, se ofrecen recomendaciones concretas de mejora para abordar los aspectos identificados como deficientes en el diagnóstico. Estas recomendaciones servirán como guía para la implementación de mejoras en los factores.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.

1 Problemática de la investigación

En el ámbito laboral, el desempeño de los empleados constituye un pilar fundamental para el éxito y la eficiencia de cualquier organización. En el panorama laboral actual, caracterizado por cambios constantes y demandas crecientes, la calidad del desempeño laboral se posiciona como un factor determinante para el logro de metas y el cumplimiento de objetivos institucionales.

La fuerza laboral en El Salvador se enfrenta a desafíos significativos que impactan su desempeño. La constante dinámica económica, marcada por cambios en el crecimiento económico, tasas de empleo y otras variables, junto con las expectativas cambiantes de los ciudadanos y las demandas de una sociedad en evolución, contribuyen a la complejidad del entorno laboral. Enfrentar los problemas que afectan el desempeño laboral es clave para lograr un desarrollo efectivo en las organizaciones del país.

En el contexto de las municipalidades de El Salvador, el contacto directo del personal con los habitantes que viven en el área geográfica de las éstas presenta desafíos y oportunidades únicas en términos de satisfacción y desempeño laboral. Además, las limitaciones presupuestarias de ingresos propios y la dependencia de fondos gubernamentales podrían impactar la capacidad de las municipalidades para brindar incentivos y formación adecuada. Mientras que el ambiente laboral, influenciado por la cultura organizativa y la administración, juega un papel importante en el desempeño de los empleados. Comprender estos factores específicos es esencial para desarrollar estrategias efectivas de fortalecimiento del personal en este entorno único y complejo.

En el ámbito de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, es importante realizar una evaluación específica de los factores que inciden en el desempeño laboral de su personal. A pesar de los esfuerzos implementados, persisten desafíos que demandan atención. Esta investigación no sólo identificará áreas de mejora, sino que también facilitará la propuesta de soluciones concretas, ajustadas a las particularidades de la administración municipal.

La Alcaldía Municipal de Santo Tomás es la institución gubernamental encargada de administrar los bienes y fondos públicos del municipio, promover y ordenar el desarrollo de su territorio, presentar oportunamente al concejo municipal los proyectos de acuerdo con planes y programas de desarrollo económico y social, para el beneficio de la población, en base a las facultades que se les concede a las Municipalidades con la Constitución de la República de El Salvador, el Código Municipal y demás normativas relacionadas.

Al momento de iniciar la investigación, la Alcaldía Municipal de Santo Tomás contaba con un aproximado de 150 empleados fijos distribuidos en 23 unidades operativas más una secretaría municipal, sindicatura y gerencia junto a los 12 miembros del concejo y el alcalde Fredy Ayala. Dicha administración municipal fue elegida en el año 2021 para un periodo de 3 años, el cual finalizó el 01 de mayo de 2024 cuando tomó posesión el nuevo alcalde junto con la redistribución de Distritos y Municipalidades.

Los directivos de la institución tienen la responsabilidad de mantener motivado a su personal. Sugiere Pérez Garrillo (2014) lo siguiente: “Las organizaciones deben reconocer que motiva a sus empleados, qué expectativas tienen de su trabajo, qué necesidades y requerimientos de capacitación y formación deben cubrir” (pág.12), por tanto, la desmotivación laboral puede ocasionar disminución de la productividad, ambiente laboral negativo, dificultades de comunicación y la falta de compromiso en el trabajo, entre otros.

Herzberg y sus colaboradores pudieron concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: Eliminado o previniendo los peligros a la salud. (Pinto, 2022, pág.4).

Otro conjunto de factores estaba relacionado con las experiencias gratificantes de los empleados, que tendían a asociar con el contenido de su trabajo. Herzberg llamó a este tipo de factores motivacionales. Estos incluyen, por ejemplo, un sentido de realización personal en el trabajo, reconocimiento del trabajo, el carácter interesante y trascendente de la tarea a realizar, mayor responsabilidad y oportunidades de progreso profesional y crecimiento personal en el trabajo. (Pinto, 2022, pág. 4)

En la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, se ha identificado la necesidad de evaluar los factores higiénicos que influyen en el entorno laboral, con el fin de reducir la insatisfacción entre los empleados. Si bien estos factores no tienen un impacto directo en el desempeño laboral, su ausencia o deficiencia puede generar malestar y afectar el ambiente de trabajo. Un ejemplo claro de este problema es el espacio físico insuficiente asignado a algunas unidades, lo cual ha generado incomodidad entre los empleados, dificultando la correcta ejecución de sus tareas y la atención a la demanda creciente de actividades.

En cuanto a los factores higiénicos y motivacionales, la institución parece desconocer los aspectos que motivan al personal, sumado a esto, cuando se habla de la relación entre motivación y desempeño es indispensable un punto de partida que coloque al empleado en conocimiento de las competencias que debe cumplir y los criterios de evaluación que se aplican.

La evaluación del desempeño comprende ciertos aspectos referentes a las funciones que realiza el personal asignado a diferentes puestos, el cual puede estar afectado por diversos factores que impiden el logro de los objetivos y metas de la institución. Así, la presente investigación tiene como objetivo identificar aquellos factores, tales como la formación del personal, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, formas de liderazgo y la motivación.

La evaluación del desempeño que se está utilizando actualmente en la Alcaldía Municipalidad de Santo Tomás, es por el método de escala gráfica, con criterios de evaluación que ya tienen varios años de utilizarse. De acuerdo a lo anterior, la evaluación no cumple con la finalidad administrativa en cuanto a la evaluación objetiva e incentivo por el desempeño; el problema radica en que el personal no sabe si está haciendo las cosas bien o si necesita mejorar; tampoco existe retroalimentación objetiva entre evaluado y evaluador puesto que, la evaluación actual está enfocada en una sola vía jefe - empleado, auxiliar, etc., así como tampoco se cuenta con un programa de capacitación para los evaluadores al momento de aplicar la evaluación del desempeño.

Así mismo, las capacitaciones que recibe el personal en ocasiones no son de acuerdo con las necesidades de formación. De esta manera, afecta el crecimiento profesional que recibe el personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

1.1 Enunciado del problema

¿Qué factores higiénicos y motivacionales inciden en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás?

2 Delimitación de la investigación

2.1 Delimitación teórica

Para realizar el proyecto de investigación se utilizó información bibliográfica obtenida de libros relacionados a la investigación, así como: investigaciones previas, manuales, entrevistas realizadas al personal, páginas web e información adicional proporcionada por el personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

2.2 Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizó en un período de quince meses, comprendido entre junio de 2022 hasta septiembre de 2023.

2.3 Delimitación Espacial

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, ubicada en el departamento de San Salvador, Calle Alberto Masferrer, km 11 1/2 frente a la plaza pública Teodoro Alvarenga.

3 Justificación

3.1 Novedoso

Esta investigación es el primer estudio que relaciona la motivación y el desempeño laboral para el personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. Con esta investigación se busca identificar cómo inciden las relaciones interpersonales, los incentivos, las formas de liderazgo y la comunicación para generar un impacto positivo en el personal y en su puesto de trabajo.

3.2 Factible o viable

A partir de que se identificó una serie de problemas relacionados al desempeño y a la motivación del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, surgió la necesidad de investigar los factores que influyen en éstos, cuyo resultado sirvió de herramienta administrativa para propósitos de futuras investigaciones y evaluaciones del desempeño, planes de desarrollo de personal etc.

3.3 Utilidad social

La utilidad social se basa en favorecer al personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. A medida que tanto el desempeño laboral como la motivación son temas complejos, se les tome importancia y sirva para solucionar esos problemas que están presentes de acuerdo con la teoría de Frederick Herzberg.

4 Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo General

Evaluar los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, con el fin de contribuir a fortalecer la eficiencia.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores relacionados a la motivación y el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.
- Determinar cómo inciden los factores higiénicos y motivacionales en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.
- Proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral por el método 360 grados que sirva para medir y fortalecer la eficiencia del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

5 Base Legal

5.1 Constitución de la República de El Salvador

Art. 1: El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica del bien común. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281, 1983, pág.1)

Art 2: Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de estos. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281, 1983, pág. 1)

Art 3: Todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281, 1983, pág. 3)

Art 37: El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281, 1983, pág. 7)

Art 38: El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objetivo principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281, 1983, pág. 7)

Art 39: La ley regulara las condiciones en que se celebraran los contratos y convenciones colectivos de trabajo. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281, 1983, pág. 9)

Art 40: Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y capacitación de los seres humanos. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 10)

Art 42: La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y la conservación del empleo. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 10)

Art 43: Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 10)

Art 44: La ley reglamentara las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 10)

Art 47: Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tiene derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 10)

Art 49: Se establece la jurisdicción especial de trabajo. Los procedimientos en materia laboral serán regulados de tal forma que permitan la rápida solución de los conflictos. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 11)

Art 50: La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 12)

Art 52: Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables. (Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N°281, 1983, pág. 12)

5.2 Código de Trabajo

Art 29: Son Obligaciones del patrono.

- Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecido.
- Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores.
- Proporcionar lugar seguro para guardar las herramientas y útiles del trabajador, cuando estos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios.

- Guardar debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra. (Código de Trabajo, D.L. N°15, publicado en el D.O. N°142, Tomo 236, 1972, pág.5)

Art. 30: Se prohíbe a los patronos

- Pagar el salario con fichas, vales, pagares, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal.
- Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal. (Código de Trabajo, D.L. N°15, publicado en el D.O. N°142, Tomo 236, 1972, pág. 6)

Art 31: Son Obligaciones de los trabajadores

- Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, que el patrono o sus representantes le indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono.
- Obedecer las instrucciones que reciba del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
- Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones. (Código de Trabajo, D.L. N°15, publicado en el D.O. N°142, Tomo 236, 1972, pág. 7)

Art 32: Se prohíbe a los trabajadores

- Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos.

- Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono. (Código de Trabajo, D.L. N°15, publicado en el D.O. N°142, Tomo 236, 1972, pág. 7)

5.3 Código Municipal

Art 111: No podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los miembros del Concejo. (Código Municipal, Decreto N°274, publicado en D.O. N°23, Tomo N°290, 1986, pág. 34)

5.4 Ley Especial para la reestructuración municipal.

Art 1: El territorio de El Salvador para su administración continuará dividido en los actuales catorce departamentos, con cuarenta y cuatro municipios y doscientos sesenta y dos distritos municipales. Los municipios se integrarán con uno o más distritos, y los actuales municipios no desaparecen y se convierten en distritos, y se integrarán a su correspondiente departamento de conformidad a como están distribuidos en la Ley Única del Régimen Político; la denominación de los municipios, se formará con el nombre del municipio al que se le incorporen distritos, seguido del departamento al cual pertenece y de su ubicación geográfica dentro del mismo de conformidad a los puntos cardinales o de su posición central dentro de la geografía del departamento respectivo. La denominación de los distritos se formará con su nombre histórico, seguido del nombre del municipio al que se encuentre incorporado. Para Santo

Tomás queda como: Municipio de San Salvador Sur Distrito de Santo Tomás. (Ley Especial para la reestructuración Municipal, Decreto N°762, publicado en D.O. N°110, Tomo N°439, 2023, págs. 5-6)

5.5 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Art. 30: Los concursos para ascenso de categoría se convocarán anualmente, y tendrán derecho a participar todos los funcionarios y empleados que, habiendo laborado a esa fecha, un mínimo de dos años en una determinada categoría, acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior. (Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O. N°103, Tomo N°371, 2006, pág. 12)

Art. 35: Todo funcionario o empleado que pretenda ingresar a la carrera administrativa, será nombrado en período de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere bien evaluado por la autoridad que lo nombró, adquirirá los derechos de carrera y deberá ser inscrito en el registro nacional de la carrera administrativa municipal y en el registro municipal de la carrera administrativa municipal. (Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O. N°103, Tomo N°371, 2006, pág. 14)

Art.42: El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo con las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta

evaluación será la calificación para dicho período. (Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O. N°103, Tomo N°371, 2006, pág.17)

Art. 43: La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que busca mejorar a los servidores públicos de carrera. Se utiliza para otorgar incentivos, diseñar programas de

capacitación, proporcionar becas y comisiones de estudio relacionadas con el cargo o la gestión municipal, evaluar procesos de selección y tomar decisiones sobre la permanencia en el servicio. (Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O. N°103, Tomo N°371, 2006, pág. 17)

Art. 44: La evaluación del desempeño laboral de los empleados debe realizarse anualmente según lo establecido en el manual correspondiente. Sin embargo, si surge evidencia fundamentada de bajo rendimiento durante ese período, el Concejo Municipal, el alcalde o la Máxima Autoridad Administrativa puede ordenar una evaluación inmediata por escrito. (Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O. N°103, Tomo N°371, 2006, pág. 17)

Art. 52: El retiro de la carrera administrativa, por cualquiera de las causales previstas en el artículo anterior, conlleva la pérdida de los derechos inherentes a ella, salvo los derechos a prestaciones que fueren su consecuencia. (Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O. N°103, Tomo N°371, 2006, pág. 20)

5.6 Leyes institucionales

Tabla 1

Cuadro comparativo sobre leyes institucionales

	Leyes	Instituciones
1	Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
2	Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
3	Código Municipal	Alcaldía Municipal, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
4	Ley Especial para la Reestructuración Municipal	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
5	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	Alcaldía Municipal a través de la Comisión Municipal

Fuente: Elaboración propia, referida a leyes aplicables al estudio (2023).

MARCO DE REFERENCIA

6 Generalidades del Municipio de Santo Tomás

6.1 Ubicación geográfica del Municipio

Santo Tomás era una de las diecinueve comunas del departamento de San Salvador (hasta antes de la aplicación de la Ley de Reestructuración Municipal), ubicada a 8,9 kilómetros al sureste de la ciudad de San Salvador y a 720 metros sobre el nivel del mar. El área de Santo Tomás es de 24,32 kilómetros cuadrados. Limita con los siguientes municipios: Soyapango e Ilopango por el norte; al este de Santiago Texacuangos; al sur de Olocuilta (Departamento de La Paz) y al oeste de Panchimalco y San Marcos. Lleva el nombre de la ciudad dado por ley el 2 de octubre de 1996. (Tomás, s.f.)

6.2 Población

Según datos de la antes Digestyc ahora ONEC¹ en el año 2007, el municipio de Santo Tomás contaba con 25,344 habitantes, de los cuales 12,151 son hombres y 13,193 mujeres, de los cuales 18,752 viven en zona urbana y 6,592 en zonas rurales. (Tomás, s.f.)

6.3 Industria y Comercio

La principal industria y comercio del municipio es la elaboración de productos artesanales derivados de la caña de azúcar, tales como atados de dulce, cultivos de hortalizas y verduras;

¹ Oficina Nacional de Estadísticas y Censos [https://Oficina Nacional de Estadística y Censos \(bcr.gob.sv\)](https://Oficina Nacional de Estadística y Censos (bcr.gob.sv))

también se elaboran muebles y otros artículos de madera, productos pirotécnicos, artesanías de barro y los peculiares dulces de chancaca. El comercio local incluye desde fábricas de cartón, café, salsas y bodegas de almacenamiento comercial hasta tiendas de productos de la canasta básica, pupuserías y otros pequeños negocios que han resultado después de la pandemia por covid-19 en el año 2020.

6.4 Aspecto cultural

Entre sus costumbres y tradiciones se destacan las celebraciones religiosas y culturales en honor a Santo Tomás Apóstol celebradas del 1 al 3 de julio y entre el 11 y el 21 de diciembre. Así mismo, es típico de sus habitantes los rezos y posadas, las pastorelas en torno al nacimiento del niño Jesús, las cuales son tradiciones religiosas muy marcadas en el fin de año. Los rasgos culturales del municipio se distinguen por el grupo de danza folklórica municipal, los “historiantes” de Santo Tomás, y en sus pasos iniciales el parque “Conacaste ECOCULTURA”, un concepto de proyecto cultural como alternativa para prevenir violencia. (Tomás, s.f.)

7 Generalidades de la Alcaldía Municipal

7.1 Ubicación Geográfica de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

La Alcaldía Municipal de Santo Tomás, se ubica en Calle Alberto Masferrer, km 11 1/2 frente a la plaza pública Teodoro Alvarenga. (Tomás, s.f.).

7.2 Filosofía Institucional

7.2.1 Misión

Somos un gobierno local, que administramos servicios a la población del municipio de Santo Tomás con acercamiento a la comunidad para atender sus necesidades, con énfasis en la población más vulnerable y de acuerdo con nuestras competencias y disponibilidad de recursos, apegado a los valores de servicio, honradez, transparencia, responsabilidad, eficiencia y eficacia. (Tomás, s.f.)

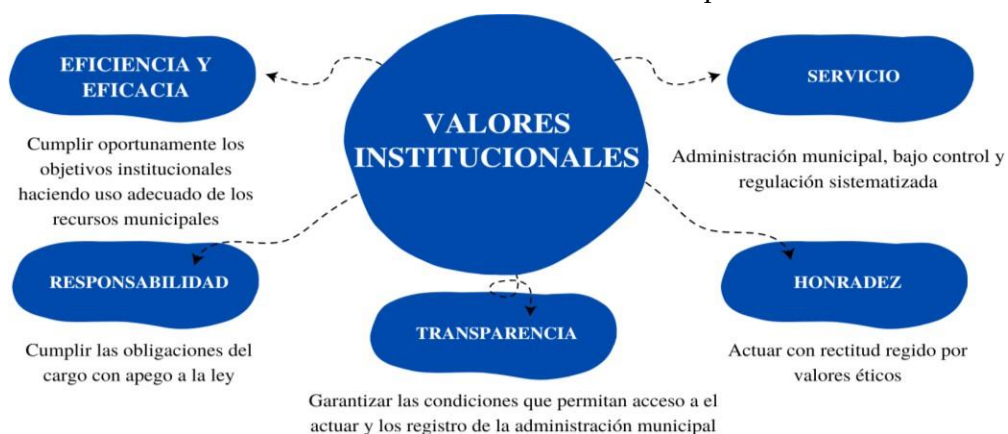
7.2.2 Visión

Ser un municipio atractivo para el desarrollo de actividades económicas, seguro, ambientalmente equilibrado y ordenado territorialmente, respetuoso de la diversidad y con mayor cobertura de servicios a la comunidad. (Tomás, s.f.)

7.2.3 Valores Institucionales

Figura 1

Valores Institucionales de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás



Fuente: Portal de Transparencia de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás (2023).

7.2.4 Logo Institucional

Figura 2

Logo Institucional



Fuente: Portal de Transparencia de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás (2023).

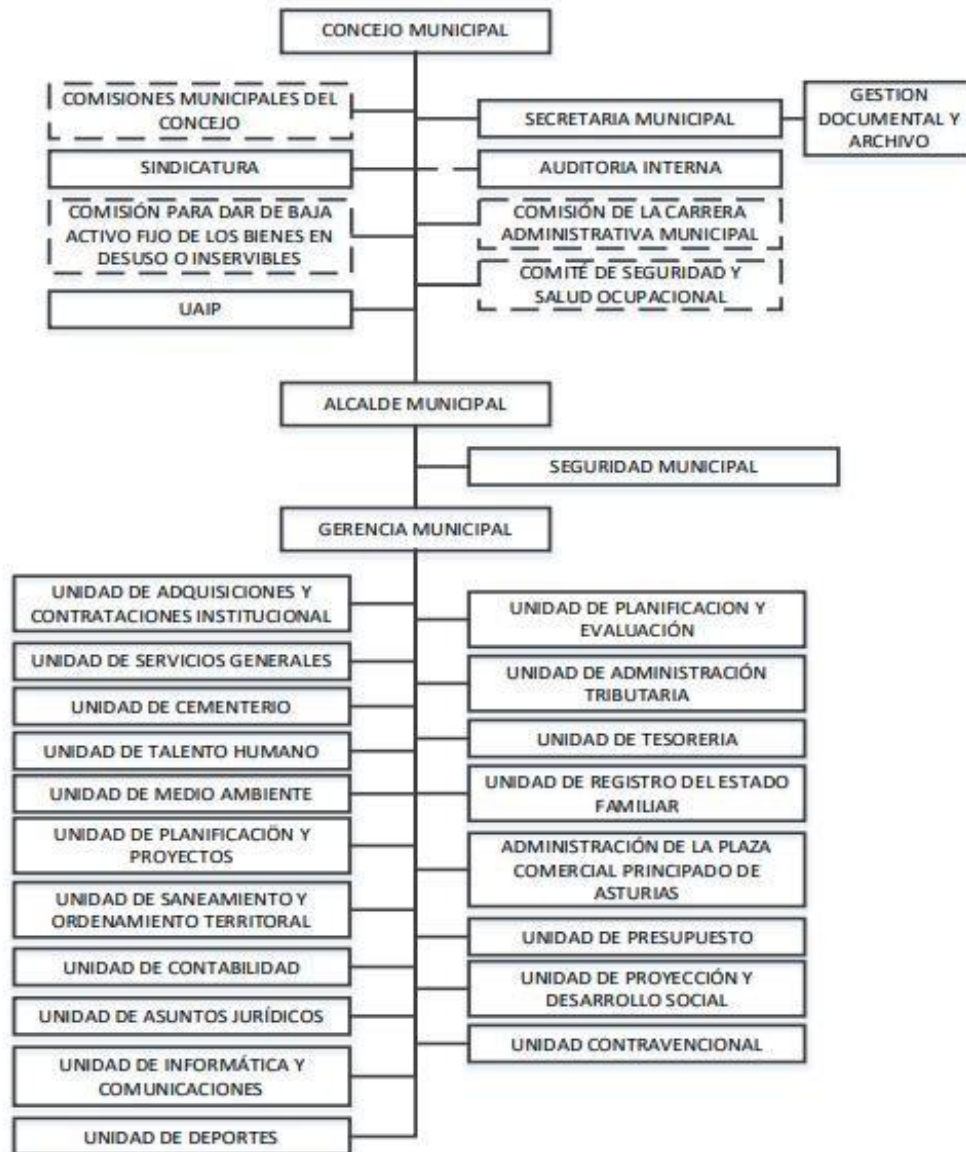
7.3 Servicios Institucionales

- Unidad de Planificación y proyectos junto a la unidad de protección civil:
- Proyectos de pavimentado de calles, poda y tala de árboles,
- Registro Familiar: partidas de nacimiento, partidas de matrimonio, partidas de defunción, entre otros.
- Catastro
- Unidad de Saneamiento y ordenamiento territorial
- Servicios Generales: recolección de desechos sólidos, mantenimiento de calles y caminos y Alumbrado público
- Unidad Ambiental.
- Unidad de Acceso a la Información Pública
- Unidad de Cementerio: cementerio municipal
- Unidad de Compras Públicas
- Coordinación de protección civil
- Unidad de deportes
- Unidad de proyección social: Coordinación Mujer, niñez y familia, mujer y género, adulto mayor, programa de Capacidades Especiales. (Tomás, s.f.)

7.4 Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal Santo Tomás.

Figura 3

Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás



Fuente: Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Portal de transparencia (2023).

La municipalidad tenía un organigrama vertical, encontrándose en el nivel más alto el concejo municipal como máxima autoridad; bajo este se ubicaba el síndico, la unidad de Acceso a la Información Pública, auditoría interna, secretaría municipal, el comité de seguridad y salud ocupacional, la comisión de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y comisiones del concejo municipal, luego el alcalde y bajo él la seguridad y la gerencia municipal. Por tratarse de un organigrama tradicional la distribución de los cargos estaba concebido en forma vertical, así los puestos de autoridad se colocaban en la parte superior y los subordinados, en este caso, los jefes, auxiliares y demás equipo operativo de las unidades se colocaban en la parte inferior.

7.5 Talento Humano

La Alcaldía Municipal de Santo Tomás contaba con un personal de trabajo, conformado por profesionales, técnicos y operarios con el propósito de prestar servicios en bien de la ciudadanía, administrar los recursos de la municipalidad, vigilar y hacer cumplir las leyes y ordenanzas. El total de los empleados fijos era de 150 personas.

8 Factores que inciden en el desempeño laboral

Son muchos los autores que hablan sobre los aspectos que inciden en el desempeño laboral, para el caso de la presente investigación se ha hecho referencia a la teoría del psicólogo estadounidense Frederick Herzberg, quien es reconocido sobre todo por su aporte a la psicología industrial y organizacional con sus investigaciones donde plantea dos tipos de factores: de higiene y de motivación, que las organizaciones deben brindar a sus empleados para que estos puedan desempeñar su puesto de trabajo y evitar la insatisfacción.

8.1 Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg

Frederick Irwin Herzberg fue un psicólogo norteamericano que se dedicó entre muchas otras, a estudiar la importancia del bienestar y motivación laboral; en sus últimos años fue reconocido en 1995 por su libro “El trabajo y la naturaleza del hombre” como uno de los autores más influyentes en la teoría y práctica de la administración empresarial del siglo XX. (Rubio, 2024)

En su “Teoría de la Motivación e Higiene” conocida también como: “Teoría de los dos factores”, su propia experiencia le permitió ir descubriendo factores que intervienen en el ámbito laboral afectando de manera positiva como negativa el desempeño laboral. Durante los últimos años de su vida, este investigador continuó dando clases y expandiendo sus ideas sobre la motivación en el ámbito de trabajo, la relación entre empleado y empleador, y el bienestar laboral (Alejandro Rodríguez Puerta, 2020)

En la teoría de la Motivación e Higiene, Herzberg distingue entre dos tipos de factores: los motivacionales y los higiénicos. Los factores motivacionales están relacionados con el crecimiento personal y profesional del empleado, y su presencia genera satisfacción y motivación, impulsando un mejor desempeño. Estos factores están vinculados directamente al desarrollo de la persona en diversos ámbitos, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento en el trabajo.

En segundo lugar, los factores higiénicos que son las condiciones en las que un empleado interactúa con su medio y su presencia evita la insatisfacción laboral. En ese sentido, plantea que, las organizaciones deben mantener un equilibrio entre los ambos grupos de factores. Por ejemplo, si una persona trabaja en un clima laboral de gritos y humillaciones, tendrá sensaciones

desagradables de insatisfacción laboral y de estrés que pueden bloquear el desempeño o soltar su ira. Si estas condiciones mejoran, se evita la insatisfacción de la persona, pero no necesariamente la motivan.

Herzberg sostiene que, en esencia, estos factores indican que:

La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos. (Chiavenato, 2007, pág. 53)

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los factores higiénicos que no son gestionados adecuadamente tienen el potencial de generar insatisfacción entre los empleados, es decir, si un factor de higiene no se encuentra presente en un nivel adecuado (p.ej. la paga es poca) el empleado estará insatisfecho y menos motivado (Aamodt, 2010, pág. 338).

Sin embargo, su existencia no necesariamente conduce a una mayor motivación en los trabajadores. En otras palabras, estos factores son las condiciones básicas que deben cumplirse para evitar la insatisfacción en el trabajo, pero no son la clave principal para generar una motivación real y duradera.

8.2 Factores Higiénicos

Se hace referencia a las condiciones que afectan al individuo en su entorno laboral, abarcando tanto el aspecto físico como el ambiental del trabajo. No obstante, los factores relacionados con la higiene tienen una capacidad bastante limitada para impactar significativamente el comportamiento de los empleados. La noción de higiene, en este contexto,

subraya su función preventiva y de protección, sugiriendo que su objetivo principal es prevenir fuentes de descontento en el entorno o posibles amenazas al bienestar. (Chiavenato, 2007, pág. 53)

8.2.1 Políticas de la organización y administración

Las políticas de una empresa son normas internas que regulan el comportamiento y las responsabilidades de todos los niveles dentro de la organización. Su objetivo es proteger los derechos de los trabajadores y los intereses comerciales de la empresa, abarcando aspectos como conducta, asistencia, código de vestimenta, privacidad, sostenibilidad y seguridad. (Docusing, 2022)

8.2.2 Supervisión

La supervisión es otro factor de higiene para el autor, en la vieja escuela supervisar suponía ejercer la inspección de un determinado trabajo realizado por otra persona; con los avances de la tecnología se conoce que la supervisión implica elementos y características más complejas, como, por ejemplo: un supervisor con habilidades de comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, y por supuesto, experiencia técnica en el trabajo; este factor es clave para evitar la insatisfacción.

Eliminar los controles y la supervisiones restrictivas y excesivas, cambiándolos por un modelo de soporte, mucho más efectivo; si falla la supervisión es posible que su rendimiento baje y su creatividad y productividad también se vean mermadas. (Paula Martínez Barral, 2024)

8.2.3 Remuneraciones

Las remuneraciones, los salarios y beneficios, tienen la capacidad de prevenir la insatisfacción entre los empleados, pero si son justas y competitivas en relación con las

responsabilidades y exigencias del puesto, esto funciona como un aspecto preventivo de insatisfacción más que como un impulso significativo de la motivación en el trabajo. Este factor, al igual que los anteriores, se debe monitorear a menudo y hacer ajustes para equilibrar los efectos negativos, por ejemplo: hay organizaciones que hacen revisiones de sus políticas de salario cada fin de año, y en contraste con las evaluaciones del desempeño, buscan premiar a aquellos empleados que resultan con un buen desempeño histórico. Para esto es necesario que exista voluntad de los directivos y capacidad de valorar el esfuerzo y recompensar los resultados.

Para Chiavenato, la remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización (Chiavenato, 2007, pág. 283)

8.2.4 Condición física del ambiente de trabajo

Según Chiavenato, son las condiciones ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como la exposición a ruidos, las temperaturas extremas, los gases tóxicos, los agentes químicos, la mala o excesiva iluminación, higiene y seguridad que proporciona la organización al empleado para que realice su trabajo si el empleado carece de estas condiciones se sentirá insatisfecho, inconforme y descontento (Chiavenato, 2007, pág. 366)

8.3 Factores Motivacionales

Los factores motivacionales son importantes, al tratarse del lugar donde comparten su día a día los empleados. La ambientación puede transmitir buenas vibras si se trata de un lugar con adecuación del espacio de trabajo (aquí se pueden incluir detalles como la decoración del lugar, la elección de colores, el uso de pinturas cálidas o frías, ambientación aromática, etc.) así como, los

equipos informáticos y mobiliario que los empleados utilizan; todos estos factores son parte del ambiente que evita la insatisfacción y mejora la productividad del empleado.

Por tanto, los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionados con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafíos y tienen significado en el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 53)

Los factores motivacionales, son elementos laborales que sí se relacionan con las tareas y deberes del puesto ejemplo de estos sería niveles de responsabilidad, cantidad de control sobre el trabajo, y el interés que este tiene para el empleado (Aamodt, 2010, pág. 337)

8.3.1 Trabajo estimulante

Asignar tareas retadoras y diversas que les den a los empleados la oportunidad de usar sus habilidades y conocimientos de manera efectiva fomenta su entusiasmo y motivación en el trabajo. (Silva, 2023)

Este tiene la posibilidad de manifestar la propia personalidad y que se pueda desarrollar plenamente (Trabajo en Equipo, s.f.). Es decir que, un trabajo estimulante es aquel que desafía y motiva a los empleados, promoviendo su crecimiento profesional y personal. Ofrece tareas interesantes y variadas, oportunidades para aprender nuevas habilidades, y un entorno que fomenta la creatividad y la innovación. Además, un trabajo estimulante proporciona reconocimiento y recompensas, lo que contribuye a la satisfacción y el compromiso del trabajador.

8.3.2 Logro y autorrealización

Facilitar que los empleados establezcan metas definidas y consigan logros relevantes en su labor, al tiempo que se reconoce y aprecia su esfuerzo individual, aumenta su sensación de autorrealización. (Silva, 2023)

Es fundamental ofrecer a los empleados la posibilidad de establecer metas definidas y lograr resultados importantes en su trabajo, además de reconocer y valorar sus aportaciones. Esto fomenta su sentido de autorrealización y mejora su satisfacción laboral. (Kilpatrick Executive, 2024)

Es decir, parte de los logros es alcanzar metas y objetivos establecidos, brindando satisfacción y reconocimiento. Autorrealización es el proceso de desarrollar y cumplir el máximo potencial personal, buscando un sentido de propósito y crecimiento continuo.

8.3.3 Reconocimiento

Es esencial celebrar los logros y esfuerzos de los empleados de forma consistente y auténtica. Esto puede incluir desde agradecimientos personales y destacamentos públicos hasta programas de recompensas e incentivos, lo cual refuerza su motivación y satisfacción en el trabajo. (Silva, 2023)

Valorar y premiar los logros y esfuerzos de los empleados de forma constante y significativa es crucial para mejorar su motivación y satisfacción. Esto se puede hacer mediante elogios, recompensas, programas de incentivos u otras formas de reconocimiento. (Kilpatrick Executive, 2024).

Como también el reconocimiento es el acto de admitir y apreciar públicamente los logros o esfuerzos de una persona, con el fin de motivar y reforzar su buen desempeño.

8.3.4 Responsabilidad

Dar a los empleados la oportunidad de liderar proyectos y participar en la toma de decisiones vinculadas a su trabajo fomenta un mayor sentido de autonomía y control sobre sus responsabilidades. Esta involucración activa aumenta su compromiso y motivación. (Silva, 2023)

Permitir a los empleados asumir responsabilidades y participar en la toma de decisiones vinculadas a su trabajo les brinda mayor autonomía y control sobre sus tareas, lo que a su vez tiene un efecto positivo en su motivación. (Kilpatrick Executive, 2024)

Este factor de responsabilidad nos indica obligación o deber de cumplir con ciertas tareas, funciones o roles. Implica asumir la propiedad de nuestras acciones y decisiones, y estar dispuestos a rendir cuentas por los resultados. En un entorno laboral, la responsabilidad también conlleva el compromiso de llevar a cabo las tareas asignadas con diligencia y efectividad.

9 La evaluación del desempeño

La historia indica que, las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Por supuesto desde que una persona empleaba a otra, su trabajo se valoraba en la relación de su costo-beneficio. En plena Edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión alrededor del mundo. (Chiavenato, 2007, pág. 242)

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009, pág. 245).

9.1 Pasos para evaluar el desempeño laboral

9.1.1 Determinar el propósito de la evaluación

Chiavenato (2009) enfatiza que las organizaciones deben definir claramente los objetivos de la evaluación del desempeño, ya sea para mejorar el desempeño, otorgar aumentos salariales o decidir promociones. Este aspecto puede considerarse como el primer paso en el proceso, ya que una definición precisa permite seleccionar las técnicas de evaluación más apropiadas (p. 246).

9.1.2 Identificar las limitantes ambientales y culturales

El segundo paso en el proceso de evaluación es identificar los factores ambientales y culturales que podrían afectar el sistema. Por ejemplo, si los supervisores tienen una sobrecarga de trabajo, un sistema de evaluación muy elaborado que consume tiempo no será exitoso. (Aamodt, 2010, pág. 240)

9.1.3 Determinar quién evaluará el desempeño

Chiavenato (2009) señala que diversas fuentes pueden evaluar el desempeño de un empleado, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados, clientes y autoevaluaciones. La evaluación de 360 grados proporciona una visión más completa del desempeño del empleado (pág. 250).

9.1.4 Seleccionar métodos de evaluación para alcanzar sus metas

Para Marta Alles (2002), la selección del método de evaluación debe responder a los objetivos específicos de la organización ya las características que se desean evaluar, tales como competencias, conductas o resultados. En este sentido, el método 360° es particularmente relevante cuando se busca una evaluación integral, ya que permite recoger opiniones de diversas fuentes: superiores, pares, subordinados e incluso clientes o usuarios, ofreciendo una perspectiva más completa del desempeño (pág. 31).

9.1.5 Capacitación de los Evaluadores

Formar a los supervisores en la evaluación del desempeño es crucial para establecer un sistema sólido y conforme a la ley. La eficacia de esta capacitación también depende del formato utilizado. Los evaluadores que reciben formación estructurada cometen menos errores y retienen más información en comparación con aquellos que no han sido capacitados. (Aamodt, 2010, pág. 258)

9.1.6 Observar y Documentar el desempeño.

Según Chiavenato (2009), es fundamental que el líder lleve un registro detallado de los hechos excepcionalmente positivos y negativos en el desempeño del evaluado. Este registro se centra en las excepciones, permitiendo destacar logros importantes que deben ser reforzados y documentar áreas de mejora que requieran atención. Las observaciones positivas deben priorizarse y utilizarse como ejemplo, mientras que las negativas deben ser analizadas para implementar acciones correctivas que contribuyan al desarrollo del empleado (pág. 215).

9.1.7 Evaluar el Desempeño

En esta etapa, se recopila información objetiva sobre los comportamientos y logros del empleado, garantizando que el proceso sea justo y basado en hechos concretos. Según Marta Alles (2002), la evaluación debe sustentarse en evidencia concreta y medible, ya que la recopilación sistemática y el análisis de datos son elementos esenciales para asegurar la equidad del proceso: “La evaluación del desempeño debe estar sustentada por evidencia concreta y medible” (pág. 44). Además, se debe evaluar el desempeño en función del puesto, lo cual incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente, asegurando una valoración estandarizada y alineada con los criterios establecidos.

9.1.8 Comunicar los resultados de la evaluación de desempeño.

La comunicación de los resultados debe ser clara y confidencial, acompañada de una reunión explicativa que fomente la reflexión personal del evaluado. Aunque un informe escrito es útil, no sustituye una devolución presencial que garantice la interpretación adecuada de los resultados. La credibilidad del encargado del proceso de evaluación y la utilidad percibida de la evaluación son esenciales para el éxito del proceso. (Alles, 2002, pág.160)

Uno de los usos más significativos de la información de la evaluación del desempeño es ofrecer retroalimentación al empleado y analizar sus fortalezas y debilidades, lo cual permite implementar la capacitación adecuada (Aamodt, 2010, pág. 270)

9.1.9 Tomar decisiones del personal.

Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para tomar decisiones sobre aumentos salariales y promociones. Sin embargo, en ocasiones, los gerentes también deben terminar la relación laboral con un empleado. (Aamodt, 2010, pág. 273)

9.2 Métodos tradicionales de Evaluación de desempeño

Tabla 2

Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño

Métodos Tradicionales	Descripción	Ventajas	Desventajas
Método de Escala Gráfica	Evalúa el desempeño mediante factores predefinidos y graduados en una tabla.	Fácil de entender y aplicar.	Puede ser demasiado simplista y no capturar la complejidad del desempeño.
Método de Elección Forzada	Se basa en bloques de frases descriptivas donde el evaluador elige la que mejor se aplica al desempeño del trabajador.	Aplicación simple sin necesidad de mucha preparación.	Propenso a tergiversaciones personales y generalizaciones.
Método de Incidentes Críticos	Se centra en eventos destacados (positivos o negativos) relacionados con el desempeño del empleado.	Centrado en comportamientos específicos y observables.	Puede perder el panorama general del desempeño.
Método de Investigación de Campo	Implica entrevistas con especialistas y gerentes para evaluar el desempeño en conjunto.	Responsabilidad compartida entre gerentes y especialistas. Además, favorece la planificación de programas de desarrollo.	Costo operacional elevado y el proceso de evaluación es lento.
Listas de Verificación o Checklists	La persona otorga calificaciones seleccionando oraciones que describen el desempeño del empleado.	Requiere poca capacitación para los evaluadores y es fácil de utilizar.	Posibilidad de distorsiones debido a opiniones subjetivas y puede no abordar aspectos cualitativos del desempeño.
Método de Comparación por Pares	Compara a los empleados de dos en dos, seleccionando al mejor en relación con el desempeño global.	Supera la tendencia a la medición central y la benignidad. Es un proceso simple y eficiente.	Sujeto a distorsiones por factores personales y eventos recientes.

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2007)

9.3 Evaluación de desempeño 360° Grados

La evaluación del desempeño de 360° se realiza de manera circular, involucrando al superior, colegas, subordinados, clientes internos y externos, y proveedores. Esta evaluación proporciona una visión completa desde todas las perspectivas, abarcando un alcance total de 360 grados. Se destaca que esta evaluación recopila información de diversas fuentes, lo que permite al individuo adaptarse a las variadas demandas de su entorno laboral y asociados. (Chiavenato, 2007, pág. 246)

9.3.1 Ventajas de la evaluación 360°

- El sistema es mucho más amplio y las evaluaciones provienen de distintas perspectivas.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista para un mejor desarrollo.
- La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. (Chiavenato, 2007, pág. 246)

9.3.2 Desventajas de la evaluación 360°

- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista que se generen.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar bien. (Chiavenato, 2007, pág.246)

10 Formulación de hipótesis

10.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre los factores higiénicos y motivacionales en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

10.2 Hipótesis específicas

- A mayor motivación intrínseca mayor desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.
- A mayor motivación extrínseca menor desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal.

Tabla 3 (continuación)

Operacionalización de hipótesis general

Hipótesis	Variables de las hipótesis	Definiciones conceptuales de las variables	Definiciones operacionales de las variables	Dimensiones de las variables	Indicadores	Preguntas formuladas para la investigación
Hipótesis General Existe una relación significativa entre los factores motivacionales e higiénicos en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.	Variable Dependiente El desempeño laboral	El desempeño laboral es la valoración del trabajo de un empleado en un determinado período de tiempo.	Se verificará mediante un cuestionario dirigido al personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	Eficiencia laboral Sistema de seguimiento del talento humano	Cumplimiento de objetivos y metas Cumplimiento de funciones Inducción Capacitación Evaluación de desempeño	Cuando a usted le piden que desarrolle una tarea en un tiempo establecido ¿cuál es su nivel de cumplimiento? ¿Qué conocimiento específico usted requiere para desarrollar con excelencia su trabajo? (Según Descriptor de Puestos) ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo? ¿Lo capacitan de acuerdo con el cargo que desempeña en el trabajo? ¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones? ¿Se realizan evaluaciones del desempeño en la Alcaldía?

Nota. Elaboración propia a partir de la investigación (2023).

Tabla 4

Operacionalización de hipótesis específica I

Hipótesis	Variables de las hipótesis	Definiciones conceptuales de las variables	Definiciones operacionales de las variables	Dimensiones de las variables	Indicadores	Preguntas formuladas para la investigación
Hipótesis Específica I A mayor motivación intrínseca mayor desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.	Variable Independiente Los factores motivacionales	La motivación intrínseca suele ser una fuente de impulso y compromiso en diversas áreas de la vida.	Se recogerá la valoración del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás de acuerdo con la realidad.	Factores de Motivación	Trabajo Estimulante Sentido de pertenencia Reconocimiento Autonomía laboral Desarrollo profesional y personal Ascenso y promoción	¿Se siente comprometido con el puesto de trabajo que desempeña en la municipalidad? ¿Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la Municipalidad cuando hace bien su trabajo? ¿Le permiten que pueda desarrollar su trabajo sin ninguna interferencia negativa? (Autonomía) ¿La Municipalidad me proporciona oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral, profesional y/o académico? De acuerdo con su nivel de estudio

Nota. Elaboración propia a partir de la investigación (2023).

Tabla 4 (continuación)

Operacionalización de hipótesis específica I

Hipótesis	Variables de las hipótesis	Definiciones conceptuales de las variables	Definiciones operacionales de las variables	Dimensiones de las variables	Indicadores	Preguntas formuladas para la investigación
Hipótesis Específica I A mayor motivación intrínseca mayor desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.	Variable dependiente Desempeño Laboral	El desempeño laboral puede entenderse como la valoración del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo.	Se verificará mediante un cuestionario al personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	Eficiencia y eficacia	Competencias del individuo Competencias del puesto Evaluación de desempeño Autoevaluación Retroalimentación	Marque las siguientes competencias sobre cuales requiere su puesto de trabajo: ¿Cada cuánto tiempo se realiza esta evaluación en su puesto de trabajo? Desde su punto de vista, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de una evaluación del desempeño? ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño? Según su punto de vista ¿Cuáles serían los beneficios que se esperan de una evaluación del desempeño? ¿Considera que existe retroalimentación de parte de su jefe en el desempeño de sus labores?

Nota. Elaboración propia a partir de la investigación (2023).

Tabla 5 (continuación)
Operacionalización de hipótesis específica II

Hipótesis	Variables de las hipótesis	Definiciones conceptuales de las variables	Definiciones operacionales de las variables	Dimensiones de las variables	Indicadores	Preguntas formuladas para la investigación
Hipótesis Específica II	Variable Dependiente				Comprensión de funciones y características relacionadas al puesto	¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?
A mayor motivación extrínseca menor desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal.	El desempeño laboral	El desempeño laboral puede entenderse como la valoración del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo.	Se verificará mediante un cuestionario al personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomas	Eficiencia	Conocimiento de políticas y reglas de trabajo	¿Conoce usted las normas y reglas de trabajo de la Municipalidad? ¿Por qué medio se le dio a conocer?
				Eficacia	Calidad en el servicio al usuario	¿En su puesto de trabajo, atienden a usuarios? ¿Cree usted que es importante la opinión de los usuarios sobre su desempeño laboral?
					Mejora continua en el puesto de trabajo	¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones y en la resolución de problemas?

Nota. Elaboración propia a partir de la investigación (2023).

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS.

1 Problemática de investigación.

El Distrito de Santo Tomás se enfrentó a la necesidad de llevar a cabo una evaluación detallada de los factores que inciden en el desempeño de los empleados en todas las áreas de su estructura organizacional. La falta de diagnósticos previos tuvo un impacto negativo en el desarrollo y funcionamiento de las diversas unidades del Distrito. Durante el primer acercamiento, se identificaron varios desafíos en la gestión del desempeño.

En cuanto a las condiciones físicas, se destacó la falta de espacio y el mantenimiento de las instalaciones, lo que afecta el entorno de trabajo. Además, se señaló la carencia y actualización de herramientas administrativas, como una evaluación del desempeño que proporcione un propósito claro, reduzca la falta de retroalimentación, eleve los niveles de motivación y promueva planes de capacitación adaptados a las necesidades específicas de cada puesto.

Fue evidente la ausencia de capacitaciones dirigidas a fortalecer el desempeño de los empleados, así como la falta de una inducción adecuada que genere un impacto positivo en la identidad del Distrito. Esta carencia impide que la Unidad de Talento Humano evalúe resultados y mejore el desempeño de los empleados de manera oportuna.

En vista de estas circunstancias, se buscó identificar y evaluar de manera integral los diversos factores que inciden directa e indirectamente en el desempeño laboral. El objetivo principal fue establecer opciones que contribuyeran a mejorar la eficiencia de los empleados del Distrito de Santo Tomás.

En consecuencia, se determinó una propuesta de evaluación del desempeño basado en el modelo 360°, en el cual se busque una comprensión profunda del desempeño y la motivación laboral de los empleados según la hipótesis general planteada, y cómo estos aspectos influyen en su funcionamiento y desarrollo dentro de la institución.

2 Metodología de la situación actual

Este análisis se basó en las respuestas proporcionadas por los propios empleados de la alcaldía, permitiendo obtener datos que afectan su desempeño en el ámbito laboral.

3 Importancia de la investigación

Se investigó la percepción y la satisfacción de los empleados respecto a las formas de motivar y evaluar su desempeño. Este análisis se centra en identificar aquellos factores presentes, cómo afectan el logro de objetivos y metas para luego buscar soluciones a los problemas encontrados.

4 Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo General

Hacer un diagnóstico sobre la situación actual de los factores higiénicos y motivacionales que inciden en el desempeño del personal en el Distrito de Santo Tomás

4.2 Objetivos Específicos.

- Recopilar información por medio de encuestas realizadas para identificar los aspectos positivos y negativos que influyen en el desempeño de los empleados.
- Analizar los datos recopilados por medio de la tabulación simple y cruzada para construir el diagnóstico sobre los factores que inciden en el desempeño de los empleados.
- Sintetizar los datos para construir las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

5 Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.

5.1 Método

El método científico es un enfoque sistemático y estructurado para investigar fenómenos, resolver problemas y adquirir nuevos conocimientos, en el método científico se utilizan los procesos de descomposición y recomposición. A la descomposición se le denomina análisis y a la recomposición síntesis. Así en la presente investigación, se analizaron los factores que están relacionados con el proceso de eficiencia en el desempeño laboral.

5.1.1 Análisis

En la investigación se descompusieron cada una de sus partes el conjunto de factores que inciden en el desempeño laboral, para identificar la influencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados y jefes del Distrito de Santo Tomás, departamento de San Salvador.

5.1.2 Síntesis.

Consiste en reunir las partes que se han analizado, considerándola como una unidad, es decir, los factores y el desempeño laboral se estudiaron por separado, a fin de establecer una argumentación y análisis racional que permita demostrar la correlación entre dichas variables.

5.2 Tipo de investigación

El enfoque de investigación que se ha determinado es mixto, al integrar los métodos cuantitativo y cualitativo.

La preferencia por el énfasis cuantitativo se relaciona con la necesidad de obtener datos numéricos y medibles que permitan realizar un análisis estadístico. Este enfoque cuantitativo resultó ser útil para identificar relaciones entre variables de manera objetiva y cuantificable.

Sin embargo, al unir los elementos cualitativos, se logró obtener una perspectiva más profunda y contextualizada que complementa la comprensión numérica. Este equilibrio entre enfoques contribuyó a una visión más completa de la situación estudiada.

Del mismo modo, se utilizó de manera específica un diseño de tipo relacional, al establecer la relación entre los factores y el desempeño. En síntesis, la finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dichos conceptos: factores y desempeño laboral.

5.3 Diseño de investigación

En la realización de este trabajo de investigación, se empleó un diseño no experimental, lo que significa que no se manipuló deliberadamente ninguna variable. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real y en un momento específico. Este enfoque permitió

analizar los indicadores de estudio en el Distrito de Santo Tomás. La elección de este diseño se basó en la necesidad de obtener una medición en un solo momento, ofreciendo así un panorama integral de la situación en ese momento específico.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

5.5 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información, en el trabajo de investigación son las siguientes:

5.5.1 Entrevista

La entrevista fue utilizada para recopilar la información directa de tal manera que fue selectiva; se entrevistó a la jefa de la Unidad de Talento Humano y a siete personas más, entre ellos jefes y empleados.

5.5.2 Encuesta

La encuesta fue dirigida a los 109 empleados, conformado por 102 empleados administrativos y operativos; y 7 jefes que forman parte de las distintas áreas del Distrito de Santo Tomás.

5.6 Instrumentos

Estos son los elementos necesarios para ampliar la información o para poder simplificar el trabajo de investigación, de los cuales se presentan los siguientes:

5.6.1 Guía de entrevista

La guía de entrevista se aplicó a empleados de diferentes unidades y puestos del Distrito de Santo Tomás, bajo la modalidad semiestructurada que es un listado de preguntas abiertas que permiten conocer la información que es relevante acerca de los factores que inciden en el desempeño laboral.

5.6.2 Cuestionario

Es un conjunto de preguntas preparadas y estructuradas sobre los hechos y aspectos que interesan y son importantes al investigador. El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas y de opción múltiple dirigida a los empleados que integraron la muestra en el Distrito de Santo Tomás; con la finalidad de obtener información y elaborar las propuestas pertinentes de la investigación, con el fin de incentivar la motivación y el desempeño del personal.

6 Fuentes de información

Se refiere a los distintos medios que utilizaron para poder obtener la información necesaria e importante para desarrollar la investigación.

6.1 Primarias.

Esta información constituye la base fundamental para llevar a cabo el trabajo de investigación. Incluye los datos recopilados durante la investigación de campo mediante los instrumentos de recolección. En este apartado se emplearon dos tipos de técnicas en la investigación de campo: entrevistas y encuestas dirigidas a los jefes y empleados del Distrito de Santo Tomás.

6.2 Secundarias.

Las fuentes secundarias que se utilizaron para el presente trabajo de investigación son: libros, leyes, reglamentos, sitios virtuales, videos, y manuales referentes a los factores del desempeño laboral como también los aspectos relevantes que sustenten el tema de estudio.

7 Ámbito de la investigación

Se realizó en el período en que la entidad se denominaba Alcaldía Municipal de Santo Tomás, tras la reestructuración municipal, pasó a llamarse Distrito de Santo Tomás su área geográfica está ubicada el departamento de San Salvador, Calle Alberto Masferrer, km 11 1/2 frente a la plaza pública Teodoro Alvarenga.

8 Unidades de análisis

Son elementos fundamentales para el objetivo específico del estudio. En este sentido, las unidades de análisis de la presente investigación son los empleados, hombres y mujeres, del Distrito de Santo Tomás, para determinar la relación de los factores motivacionales e higiénicos en el desempeño laboral.

Empleados del Distrito de Santo Tomás que ocupan puestos a nivel gerencial, técnico, administrativo y operativo.

9 Objeto de estudio

La institución como entidad del Distrito de Santo Tomás

10 Determinación de universo y muestra

10.1 Universo

Para el desarrollo del trabajo de investigación, el universo fue comprendido por: 150 empleados del Distrito de Santo Tomás.

10.2 Muestra

El muestreo realizado es de tipo aleatorio simple: “cada unidad o caso de la población tiene la misma e independiente probabilidad u oportunidad de ser elegido para la muestra” del mismo modo, la tipología del muestreo es de tipo concurrente, de modo que se han recolectado datos cuantitativos y cualitativos al mismo tiempo.

La determinación de la muestra se hará utilizando la fórmula para “Tamaño de las muestras para poblaciones finitas”, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 (n-1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= Es el tamaño de la muestra que se ha determinado.

N= Es el tamaño total de la población, es decir, el número total de elementos en el grupo estudiado

Z= Es el valor crítico que corresponde a un determinado nivel de confianza. En este caso, se ha utilizado 1.96, que es el valor crítico para un nivel de confianza del 95%. Esto significa que el 95% de las veces, los resultados están dentro de ese rango.

P= Es la proporción poblacional de la ocurrencia de un evento. En este caso, se ha establecido en 0.50 o 50%, lo que ocurre que se ha asumido que el fenómeno estudiado tiene una probabilidad del 50% de ocurrir.

Q= Proporción poblacional de la no ocurrencia de un fenómeno: $1-P= 1-0.50$. Aquí nos da 0.50 ya que se ha asumido que la probabilidad de no ocurrencia también es del 50%.

E= Es el error muestral, es decir, la diferencia permitida entre el estadístico (la muestra) y el parámetro (la población). Aquí, se ha establecido en 0.05 o 5%, lo que indica el margen de error aceptable.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 (n-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (1- 0.5) (150)}{(150-1) (0.05) ^2 + (1.96) ^2 (0.50) (1- 0.50)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50) (150)}{(149) (0.0025) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (37.5)}{0.3725 + 0.9604} = \frac{144.06}{1.3329} = 109.080$$

$n=109 \text{ personas}$

El resultado de la fórmula es la muestra, $n=109$ personas con las que se obtendrán los datos.

11 Tabulación, análisis e interpretación de la información

Luego de aplicar las encuestas al personal del Distrito de Santo Tomás en la investigación de campo, se procedió a realizar la tabulación y análisis de datos, haciendo uso de Microsoft Excel.

11.1 Tabulación

Se realizó la tabulación simple de cada encuesta y cada entrevista aplicada al personal con esto se obtuvo un consolidado de respuestas, luego se procedió a la tabulación por cruce de variables.

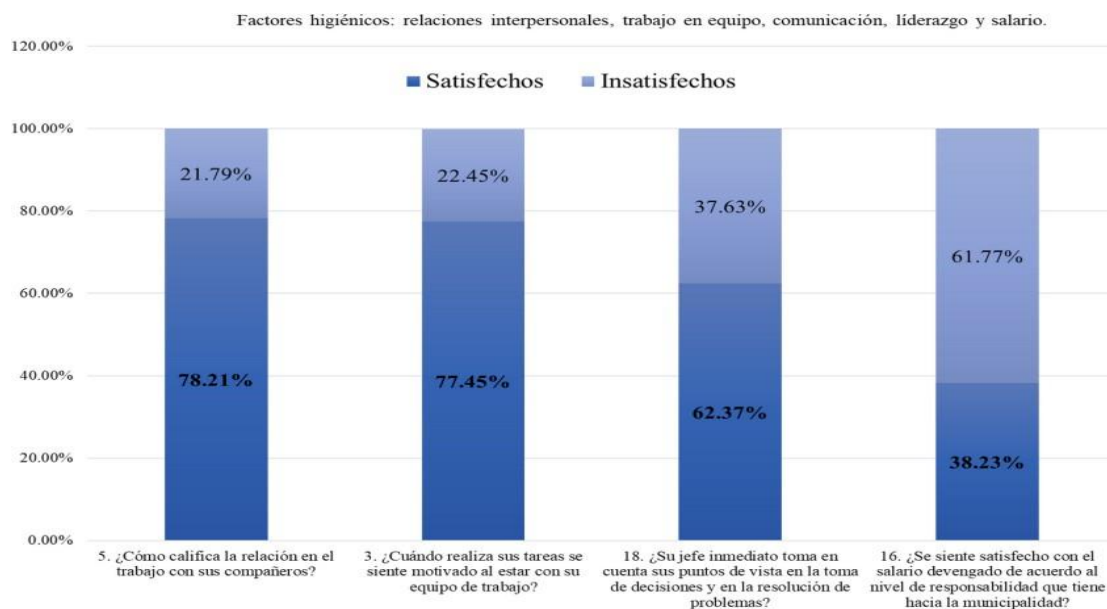
11.2 Análisis e interpretación de resultados.

Se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados mediante los gráficos estadísticos lo que facilitó el cruce de variables para relacionar los factores y su incidencia en el desempeño, esto permitió el análisis que contribuyó como base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

11.3 Tabulación Cruzada

Gráfico 1.

Cruce de variables: relaciones interpersonales, comunicación, salario y desempeño.

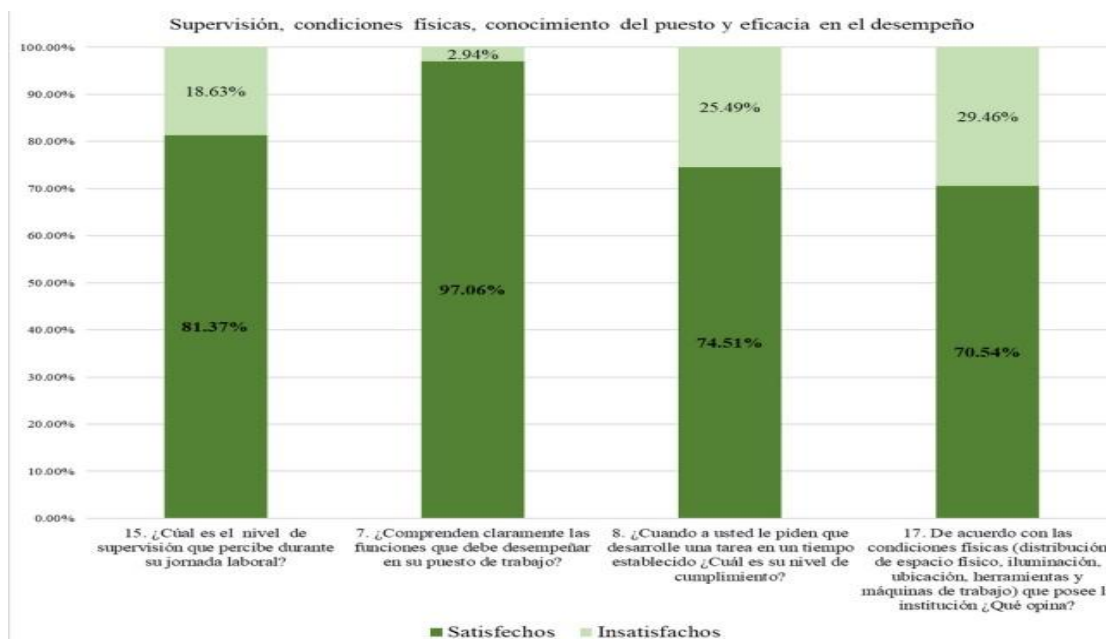


Fuente: Elaboración propia de los resultados encontrados (2023).

Se puede observar en la barra que existe un buen clima laboral dado que la relación entre compañeros de trabajo es significativamente alta pero que en su relación con la jefatura no siempre toman en cuenta sus puntos de vista por tanto surge un cierto conflicto entre la interacción positiva entre compañeros respecto a la relación que establece con los jefes que no se dejan retroalimentar. Otro factor negativo es que, si bien tienen buenas relaciones interpersonales, un poco menos retroalimentados por los jefes, pero ellos en realidad muestran insatisfacción por una remuneración no acorde a sus expectativas. La motivación más allá de esos dos factores negativos es positiva porque cuando realizan esas tareas lo hacen con sus compañeros de trabajo lo cual han expresado que los niveles de satisfacción son altos.

Gráfico 2.

Cruce de variables supervisión, condición física de trabajo, competencias y desempeño.

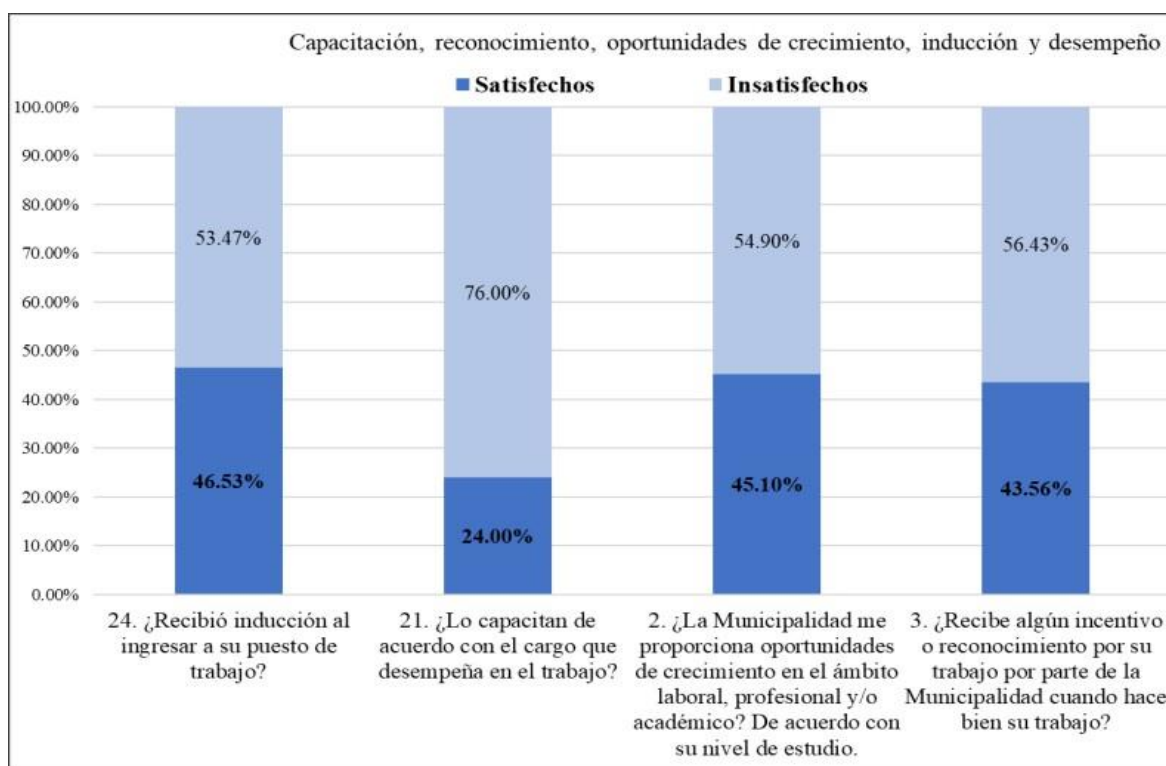


Fuente: Elaboración propia de los resultados encontrados (2023).

Hay una relación directa entre el nivel de supervisión con que comprendan claramente las funciones que tienen que desempeñar en su puesto de trabajo, no obstante, los empleados expresan algún nivel de insatisfacción respecto a las condiciones físicas de la municipalidad. Entienden, tienen buena supervisión, comprenden claramente las funciones y cuando les piden que desarrollen una tarea en un tiempo establecido el cumplimiento es bastante alto, tiene relación con que comprendan claramente sus funciones y cuál es el nivel de supervisión excepto que sienten que las instalaciones no son tan adecuadas, porque hay un nivel de insatisfacción pero que no son grandes, y cómo lo que se quiere es ganar a todo el personal por eso es que se están proponiendo una evaluación más objetiva

Gráfico 3.

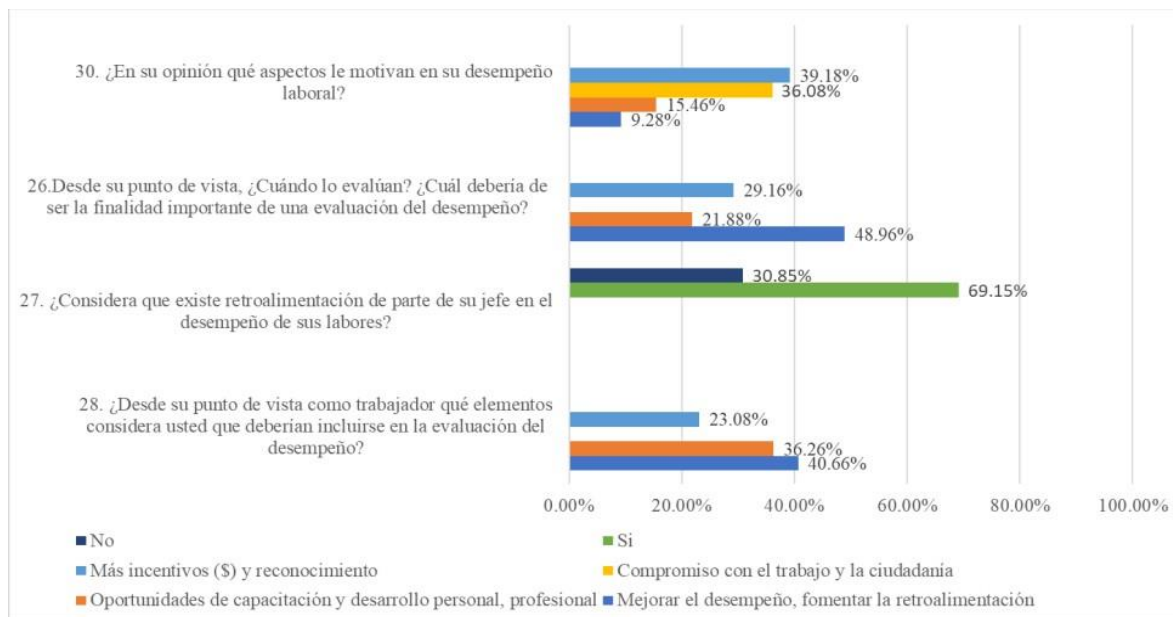
Cruce de variables Capacitación, reconocimiento, inducción y desempeño.



Fuente: Elaboración propia de los resultados encontrados (2023).

Más de la mitad del personal no recibió inducción al entrar a su puesto de trabajo, y no los capacitan, y tampoco le dan oportunidades de crecimiento, y no recibe incentivos ni reconocimiento por parte de la municipalidad. Evidentemente una evaluación del desempeño tal cual está el escenario estaría sesgada porque les van a evaluar sobre herramientas que no les han dado. Estas razones justifican la propuesta del capítulo III.

Gráfico 4.
Cruce de variables Motivación y desempeño.



Fuente: Elaboración propia de los resultados encontrados (2023).

Los empleados se motivan por un lado con los incentivos y el reconocimiento, y por otro, por su desempeño y el compromiso con la ciudadanía, por eso consideran que la mejora continua es relevante en las evaluaciones, el factor negativo es que la retroalimentación sólo sea dada por parte de sus jefes, no es recíproca; en realidad lo que ellos desean que se mejore son las oportunidades de capacitación y desarrollo personal y profesional, fomentar la retroalimentación recíproca y los incentivos en general.

12 Diagnóstico de la investigación

A partir de un primer acercamiento a la realidad de la municipalidad a través de entrevistas semiestructuradas aleatorias y luego con la aplicación del cuestionario, se logró conocer algunos de los indicadores que podrían estar incidiendo en el desempeño del personal del Distrito de Santo Tomás, algunos de ellos son:

En el proceso de contratación de nuevo personal, los descriptores de puestos forman parte fundamental del análisis del perfil requerido. En el distrito, los descriptores de puestos están desfasados, y no existe aplicación para algunos nuevos puestos que se crearon, lo que indica que no hay formalidad en el proceso de inducción debido a que el Distrito no cuenta con las herramientas necesarias para inducir al personal acorde a las necesidades del puesto. Esto mismo afecta a los empleados que son removidos de sus puestos por las razones que fueran; al ser removidos a otro puesto enfrentan el mismo problema, es decir, no cuentan con una guía e inducción adecuada que facilite el desempeño y eficiencia de las actividades.

La misión, visión y valores son los parámetros que toda institución toma como base para dirigir sus acciones y esfuerzos en conjunto, porque de ello depende el éxito en el cumplimiento de las metas de la institución. En el caso de los empleados del Distrito, al preguntarles sobre los valores, misión y visión de la institución, pocos contestaron que los habían escuchado o leído. Es importante conocer cómo se transmiten y evaluar si el mensaje es el que se quiere transmitir.

El Distrito de Santo Tomás, en este sentido, no posee un sistema de evaluación de desempeño adecuado, ya que éstas se realizan por el método de escala gráfica en el que únicamente el jefe inmediato es el encargado de asignar una valoración al trabajo de cada empleado de su unidad o departamento; dejando a su discreción el resultado de esta. En ese sentido, la evaluación

denota carencia de objetivo y significado. Debería integrar los distintos niveles jerárquicos de trabajo, de modo que la evaluación sea un medio y no un fin para el mejoramiento del desempeño laboral a nivel institucional. Asimismo, reafirma la necesidad de la implementación de una evaluación del desempeño que permita medir el desempeño de los empleados de la municipalidad.

La frecuencia con que se realizan las evaluaciones de desempeño también determina la efectividad de éstas. En este caso, la evaluación del desempeño se realiza una vez por año; lo cual no es adecuado si se toma en cuenta que el objetivo de la evaluación es medir el desempeño de los empleados. Es un período muy largo para determinar si el desempeño de un empleado ha mejorado o ha empeorado. Reafirmando la necesidad del Distrito de contar con un sistema formal de evaluación del desempeño que se realice al menos dos veces por año y que se tenga el seguimiento acorde a los objetivos planteados por la municipalidad.

Generalmente, es la Unidad de Talento Humano la encargada de diseñar y establecer un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la institución; así como de instruir, coordinar y supervisar la ejecución de las evaluaciones. En este sentido, la Unidad de Talento Humano del Distrito de Santo Tomás no cuenta con una evaluación adecuada y objetiva dado que se utilizan criterios prestos a sesgos en los resultados por tratarse de la valoración de una persona en este caso únicamente del jefe inmediato hacia los empleados de su unidad. Así mismo hace falta que la municipalidad establezca criterios de desempeño que le permitan al empleado saber qué se espera de ellos. Denotando informalidad en el sistema de evaluación y un papel pasivo por parte de la Unidad de Talento Humano. Estos aspectos demuestran la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño novedoso e integral, que le permita a la Unidad de Talento Humano contar con una herramienta adecuada para medir el desempeño de los empleados e incentivarlos a realizar su trabajo con eficiencia.

Un buen desempeño laboral depende de una clara comprensión de las funciones que implica el puesto de trabajo, el Distrito de Santo Tomás en este caso, aunque no posee un adecuado proceso de inducción, situación que se ve reflejada por los empleados cuando se les preguntó cómo y cuándo habían conocido sus funciones, a lo que, la mayoría contestó que habían sido sus jefes inmediatos o sus compañeros los encargados de comunicar verbalmente las funciones del puesto. Es decir que el Distrito de Santo Tomás sí cuenta con algunos manuales de puestos y que, si bien no se dan a conocer formalmente al ingresar a la institución, se le comunican a través del tiempo que labora el empleado; sin embargo, esto en la práctica no es eficiente, porque en este periodo pueden surgir confusiones y errores por parte del trabajador que podrían ser evitados al establecer un correcto proceso de inducción. Situación que denota un papel pasivo por parte de la Unidad de Talento Humano en el proceso de inducción al puesto de la municipalidad.

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son un factor importante para el desempeño de las actividades diarias. En este sentido, en el Distrito de Santo Tomás, la mayoría de los empleados encuestados contestaron que tienen buenas relaciones interpersonales; sin embargo, hacen contrapeso las respuestas de las entrevistas donde los empleados pudieron sincerarse expresando problemas en coordinación, comunicación, percepción de desigualdad frente a los jefes y su estabilidad laboral.

13 Conclusiones

A partir del análisis de los datos obtenidos a lo largo de esta investigación, se han identificado una serie de hallazgos claves que permiten comprender de manera integral los factores higiénicos y motivacionales que, inciden en el desempeño laboral. Así, en este apartado, se presentarán las principales conclusiones derivadas del estudio, las cuales sintetizan los puntos más relevantes y ofrecen una visión clara de las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados obtenidos.

- Con base en los datos presentados en esta investigación teórica, se concluye que, el salario en su papel de factor higiénico y de motivación extrínseca, incide significativamente en el desempeño laboral de los empleados del Distrito de Santo Tomás, subrayando la relevancia de atender los aspectos salariales como un componente clave para mejorar tanto el bienestar como la motivación del personal. Asimismo, pone en evidencia la estrecha relación entre los factores higiénicos y motivacionales, demostrando que, los factores higiénicos, como el salario, previenen la insatisfacción y los motivacionales impulsan el desempeño y el compromiso, resaltando la necesidad de armonizar la motivación extrínseca e intrínseca para un ambiente laboral óptimo.
- En el Distrito de Santo Tomás, las relaciones interpersonales entre empleados han logrado establecer un ambiente laboral aceptable. Sin embargo, las relaciones jerárquicas, especialmente entre jefes y empleados, presentan deficiencias significativas. La escasez de retroalimentación y la falta de consideración hacia los puntos de vista de los empleados, así como la ausencia de reconocimiento, limitan el desarrollo de un clima laboral más positivo y

colaborativo. Es fundamental abordar estas áreas para fomentar una cultura organizacional más inclusiva y participativa.

- La implementación de un sistema de evaluación multidireccional en el Distrito de Santo Tomás es esencial para modernizar los criterios y métodos de evaluación del desempeño. Al permitir la retroalimentación de jefes, compañeros y, cuando sea pertinente, de los propios empleados hacia sus superiores, se logrará una perspectiva más integral y justa del rendimiento laboral. Este enfoque no solo facilitará la identificación de áreas de mejora, sino que también fomentará una cultura de comunicación abierta y colaboración, lo que puede resultar en un aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados. En última instancia, este sistema contribuirá a un ambiente laboral más dinámico y eficiente.

- La evaluación del desempeño de los empleados en el Distrito de Santo Tomás presenta problemas significativos, como la falta de criterios actualizados y la limitada retroalimentación, que se restringe únicamente de los jefes hacia sus equipos. Esta situación dificulta la identificación de áreas de mejora y la definición de objetivos y funciones claras para los empleados. Es crucial abordar estas deficiencias para optimizar el rendimiento y fomentar un entorno laboral más efectivo y motivador.

- En el Distrito de Santo Tomás, se han identificado factores que afectan negativamente la motivación de los empleados, siendo la falta de oportunidades de crecimiento laboral ofrecidas por la municipalidad uno de los más significativos. Esta limitación frena el desarrollo profesional de los trabajadores, lo que genera desmotivación y un impacto negativo en su rendimiento y compromiso con la organización. Este escenario no solo afecta la motivación extrínseca, como la progresión profesional y los incentivos externos, sino que

también influye en la motivación intrínseca, al limitar la satisfacción personal y el sentido de logro en el trabajo.

- La falta de descriptores de puestos actualizados en el Distrito de Santo Tomás genera descoordinación, lo que afecta tanto el rendimiento individual como el trabajo en equipo. Esta situación refleja un desajuste entre los perfiles de los empleados y las necesidades actuales del Distrito, dificultando la selección y evaluación de candidatos, además de comprometer la eficacia de las contrataciones y la claridad en la definición de responsabilidades. Por ello, contar con descripciones de puestos sólidas y actualizadas es esencial para garantizar un desempeño eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

- La falta de un manual de procedimientos actualizado en el Distrito de Santo Tomás afecta la claridad y eficiencia en las funciones de los empleados, dificultando su alineación con los objetivos organizacionales y la correcta ejecución de sus tareas. Un manual desactualizado o inexistente puede llevar a inconsistencias en el desempeño y a una falta de guía en la toma de decisiones.

14 Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos y el análisis de la relación entre los factores higiénicos y motivacionales que influyen en el desempeño laboral, se proponen una serie de recomendaciones orientadas a mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la motivación de los empleados. Por tanto, se recomienda que:

- Ante la insatisfacción salarial manifestada por los empleados, se sugiere a las autoridades del Distrito de Santo Tomás establecer un proceso de revisión periódica de la política salarial. Este proceso debe garantizar que los salarios se mantengan competitivos y equitativos, adaptándose a las fluctuaciones del mercado laboral y al costo de la vida. La implementación de estas revisiones no solo tiene el potencial de reducir la insatisfacción entre los trabajadores, sino que también contribuirá a mejorar su bienestar, incrementar su rendimiento y fomentar una mayor eficiencia en el entorno laboral. Un enfoque proactivo en la gestión salarial puede, además, fortalecer el compromiso y la retención del talento, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.
- Para mejorar las relaciones jerárquicas en el Distrito de Santo Tomás y fomentar un ambiente laboral más colaborativo, se sugiere implementar las siguientes acciones: establecer canales de retroalimentación, creando mecanismos formales para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias, como encuestas periódicas o reuniones de equipo, que aseguren que sus voces sean escuchadas; así mismo, es importante, implementar un programa de reconocimiento que celebre los logros y contribuciones de los empleados, reforzando su valor dentro de la organización.
- Ante la falta de actualización en los criterios y métodos de evaluación del desempeño, se recomienda al Distrito de Santo Tomás implementar un sistema de evaluación

multidireccional. Este sistema permitirá la retroalimentación no solo de los jefes hacia sus equipos, sino también entre compañeros y, cuando sea pertinente, de los empleados hacia sus superiores. Esta metodología proporcionará una visión más integral y equitativa del desempeño, facilitando la identificación de áreas de mejora y promoviendo un ambiente de comunicación abierta y colaborativa.

- Para mejorar la evaluación del desempeño en el Distrito de Santo Tomás, se sugiere implementar un sistema de evaluación más integral y actualizado. Este sistema debería incluir: criterios claros y actualizados, es decir, definir y actualizar periódicamente los criterios de evaluación para que sean relevantes y alineados con las metas organizacionales y las necesidades de los empleados.

- Para mejorar la motivación de los empleados en el Distrito de Santo Tomás, se recomienda implementar un programa de desarrollo profesional que integre tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. Esto puede lograrse ofreciendo oportunidades de capacitación, como cursos, talleres y seminarios, que no solo permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para sus funciones actuales, sino también fomentar su desarrollo personal y sentido de logro. Además, se deben diseñar planes de carrera claros, que ofrezcan una visión estructurada del crecimiento profesional dentro de la municipalidad, definiendo etapas, requisitos para ascensos y posibilidades de promoción, lo cual reforzará la motivación extrínseca al vincular su esfuerzo con recompensas tangibles.

- Se recomienda actualizar los descriptores de puestos en el Distrito de Santo Tomás para alinearlos con las necesidades actuales y facilitar la evaluación del desempeño. Esto incluye definir competencias, responsabilidades y criterios de evaluación claros, tanto para puestos existentes como nuevos. Así, se optimizará la contratación, mejorará el desempeño

organizacional y se garantizará un sistema de evaluación 360° eficaz y alineado con los objetivos de la organización.

- Se recomienda actualizar o desarrollar un manual de procedimientos que detalle claramente las funciones, responsabilidades y estándares operativos para cada puesto. Este documento servirá como una guía práctica para los empleados, permitiéndoles realizar sus tareas de manera eficaz y alineada con los objetivos de la organización. Contar con un manual actualizado mejorará la eficiencia, facilitará la integración de nuevos empleados y proporcionará una base sólida para la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO III. “PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL MÉTODO 360° BASADO EN LA TEORÍA MOTIVACIÓN HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG PARA FORTALECER LA EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS”

1 Introducción

Reconociendo la importancia de fomentar una cultura de retroalimentación y mejora constante en sus procesos de evaluación de desempeño, se propone una implementación gradual del Método de Evaluación 360° basado en los factores de la teoría de Frederick Herzberg para fortalecer la eficiencia del personal en el Distrito de Santo Tomás. La propuesta integra un esquema de implementación de nueve pasos para el desarrollo del instrumento de evaluación.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General.

Desarrollar un instrumento de evaluación del desempeño de los empleados del Distrito de Santo Tomás mediante el método 360 grados, basado en la teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg, con el fin de identificar áreas de mejora, fortalecer la eficiencia en el desempeño laboral y promover un ambiente de trabajo más motivador y productivo.

2.2 Objetivos Específicos

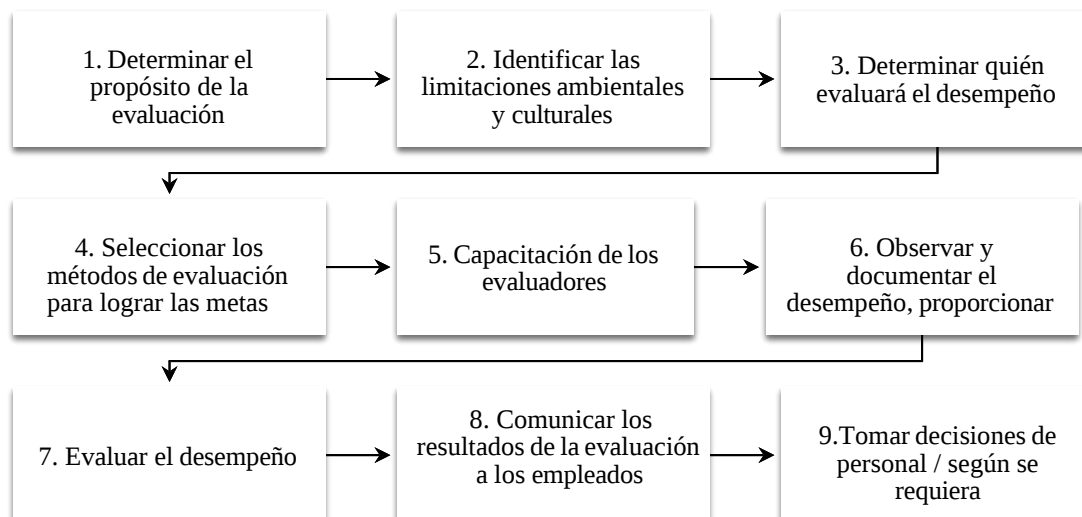
- Diseñar el cuestionario de evaluación 360 grados, que incluya indicadores relacionados con la teoría de motivación e higiene de Herzberg, para garantizar una evaluación integral del desempeño de los empleados.
- Proporcionar una guía detallada a los empleados y evaluadores sobre el uso del cuestionario 360 grados y la interpretación de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg para asegurar la correcta aplicación y comprensión del instrumento.

La evaluación del desempeño con un enfoque 360 grados proporciona una visión integral del desempeño de cada empleado, al integrar la retroalimentación de superiores, compañeros y subordinados. Este método, combinado con los nueve pasos presentados, permite una evaluación objetiva y equilibrada, orientada al desarrollo y mejora continua.

3 Pasos para evaluar el desempeño.

Figura 4

Esquema del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Adaptado de “Proceso de evaluación del desempeño, Psicología industrial” (Aamodt, 2010)

3.1 Determinación del propósito de la evaluación

3.1.1 Justificación

A partir del análisis de resultados del instrumento de investigación aplicado a los empleados del Distrito de Santo Tomás, se ha identificado la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño que otorgue más sentido y propósito a la labor de los colaboradores. En este contexto, se propone la adopción del método de evaluación 360°, el cual se destaca por su enfoque integral al recoger retroalimentación de múltiples fuentes: supervisores, compañeros, subordinados y autoevaluaciones. Esto proporciona una visión completa y objetiva del rendimiento de los empleados, lo cual es particularmente relevante en un entorno donde las relaciones interpersonales y la colaboración son fundamentales para el éxito organizacional.

La integración del método 360° con la teoría de motivación de Frederick Herzberg permite abordar el desempeño laboral desde una perspectiva holística. Esta teoría no solo considera los factores de motivación, como el reconocimiento y la realización personal, sino también los factores de higiene, tales como las condiciones laborales y la seguridad en el empleo. Esta dualidad es crucial para garantizar que los empleados se sientan valorados y motivados.

Además, la información recopilada mediante este método facilitará a la dirección la toma de decisiones informadas sobre promociones, capacitaciones y otras acciones estratégicas, asegurando que el talento humano esté alineado con las necesidades del Distrito. El método 360° proporciona un marco claro y estructurado, que facilita a los evaluadores ofrecer retroalimentación objetiva y comprensible. Al definir criterios específicos y escalas de puntuación, se asegura que todos los empleados comprendan cómo se mide su desempeño, lo que aumenta la confianza en el

sistema y minimiza percepciones de sesgo, promoviendo una cultura organizacional más saludable.

Este sistema no solo identifica áreas de mejora, sino que también resalta las fortalezas de cada empleado. Con una comprensión clara de su posición en la escala de desempeño, los colaboradores pueden establecer metas personales y profesionales alineadas con los objetivos organizacionales. Al establecer expectativas claras y proporcionar un marco para la evaluación, se fomenta la motivación y el compromiso de los empleados. Comprender cómo su desempeño contribuye al éxito general del Distrito les impulsará a dar lo mejor de sí.

En última instancia, fortalecer la eficiencia en el desempeño laboral mediante una evaluación integral y fundamentada en principios teóricos sólidos permitirá al Distrito de Santo Tomás optimizar su talento humano, mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados, y alcanzar sus objetivos institucionales de manera más efectiva.

3.1.2 Políticas de Implementación

- Se requiere la aprobación de la propuesta por parte de los directivos para llevar a cabo el método de evaluación de desempeño 360°.
- Se requiere la participación de los empleados de nivel administrativo y operativo durante el proceso de evaluación.
- En caso de no contar con un evaluador capacitado, se procederá a la adquisición o contratación de un coordinador evaluador para asegurar la correcta ejecución del proceso de evaluación.

3.2 Identificación del alcance y limitaciones

La presente propuesta es una herramienta que se ha diseñado con el propósito de servir a todos los empleados y directivos, de guía para el proceso de evaluar el desempeño de los empleados de los niveles técnico, nivel de soporte administrativo y nivel operativo del Distrito de Santo Tomás.

3.2.1 Alcances

La presente propuesta es una herramienta diseñada para guiar al Distrito de Santo Tomás en la evaluación del desempeño de empleados de los niveles técnico, soporte administrativo y operativo. Se implementará de manera gradual usando el método 360°, comenzando con la evaluación del jefe y la autoevaluación del empleado (90 grados) en un proyecto piloto de seis meses, considerando los recursos de la municipalidad.

3.2.2 Limitaciones

De acuerdo con los resultados de la investigación estas son las limitaciones encontradas:

Tabla 6

Limitaciones

Descriptores de puestos incompletos	La carencia de descriptores de puestos actualizados, donde se puedan obtener las competencias específicas de los diferentes puestos de trabajo constituye una evidente limitación en este apartado.
Requiere voluntad de los directivos y disponibilidad de recursos	Es la primera vez que la Unidad de Talento Humano del Distrito tiene un acercamiento a un modelo de evaluación del desempeño moderno, el cual podría requerir más atención y recursos a los que están familiarizados.
Resistencia al cambio	Puede existir resistencia al cambio por parte de algunos empleados o líderes hacia la adopción de un nuevo sistema de evaluación

Requiere capacitación	La implementación gradual del método de evaluación 360° requiere que el personal esté capacitado adecuadamente en el uso del sistema, la interpretación de resultados y la facilitación de sesiones de retroalimentación. La ausencia de capacitación podría limitar la efectividad del proceso.
-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación (2023).

3.3 Determinación de quién evaluará el desempeño.

En una evaluación 360°, los evaluadores son:

1. **El propio empleado** a través de una autoevaluación.
2. **El jefe inmediato** que supervisa su trabajo directamente.
3. **El supervisor** que tiene una visión más amplia sobre su desempeño (si es diferente del jefe inmediato).
4. **Un compañero de trabajo** que colabora con el evaluado regularmente.
5. **Usuario Externo**, como cliente o proveedor, que interactúa con el evaluado fuera de la institución.

Para la implementación gradual se propone una evaluación de 90 grados

Tabla 7

Implementación gradual

Evaluación del desempeño	Grado	Participantes
1er año	90 grados	El jefe evalúa al equipo Y el equipo se auto evalúa
2do año	180 grados	El jefe evalúa al equipo, el equipo se autoevalúa, el equipo evalúa al jefe
3er año	360 grados	Todas las anteriores más la evaluación de personas externas al Distrito: usuarios y clientes externos.

Nota: Para efectos de explicar el instrumento se tomará como supuesto el ejemplo de la evaluación en el primer año.

3.4 Selección del método para alcanzar los objetivos

El método de evaluación 360 grados recopila retroalimentación desde múltiples perspectivas (superiores, compañeros, subordinados, autoevaluación).

3.4.1 Propósito del método.

Obtener una evaluación integral del desempeño laboral, minimizando sesgos y logrando un diagnóstico más preciso de fortalezas y áreas de mejora.

3.5 Capacitación del evaluador

Tabla 8

Temas ejemplo de la jornada de capacitación de los evaluadores

Nº	Contenido del plan de capacitación	Dirigido a	Beneficios
1.	Conocimiento de los objetivos y propósitos de la evaluación	Supervisores, jefes, gerentes, directores, empleados en general.	Comunica el objetivo de la evaluación
2.	Errores más comunes en la evaluación		Se percatan de los errores de evaluación y cómo evitarlos
3.	Criterios de evaluación		Incrementa la precisión y disminuyen los errores
5.	Forma de aplicación y calificación		El evaluador comprende el proceso y se le facilita la retroalimentación

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación (2023).

3.6 Delegar un coordinador evaluador

Este profesional asume la responsabilidad de coordinar y supervisar integralmente todo el proceso, incluida la capacitación del Comité Evaluador.

3.7 Creación de un comité evaluador

La propuesta de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados establece la creación de un Comité Evaluador. Para su creación se debe considerar lo siguiente:

- Para la composición del Comité Evaluador se sugiere la inclusión de un representante de los empleados (por ejemplo, un miembro de cada nivel jerárquico) para asegurar que las perspectivas de todos los niveles sean consideradas.
- Obtener la aprobación de los directivos para la creación de Comité Evaluador, es crucial para legitimarlo y establecer sus acciones, así como para asegurar que haya respaldo institucional.
- Elaborar un acta para documentar las decisiones y la composición del comité para la transparencia y la rendición de cuentas.
- Capacitar a los miembros del Comité Evaluador en los criterios y proceso de evaluación, asegurando así una evaluación efectiva. También es crucial proporcionarles todo el material necesario para llevar a cabo el proceso con éxito.

3.8 Observar y documentar el desempeño.

Se hace necesario por las siguientes razones:

- Ayuda al evaluador a enfocarse en los comportamientos más que en sus rasgos.
- Ayudan al supervisor a recordar los comportamientos cuando evalúan el desempeño.
- Ayudan a mostrarle al él/la evaluado las conductas problemáticas específicos.
- Ayuda al evaluador a defender acciones legales contra un empleado/a.

Figura 5

Formato de registro de bitácora

Fecha	Unidad a la que pertenece	Nombre del Empleado	Incidente/ Comportamiento	Observaciones	Acciones tomadas

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la municipalidad (2023).

Componentes de la Bitácora:

Fecha: El día en que ocurrió el incidente.

Unidad: Sugiere la unidad o departamento al que pertenece el empleado

Nombre del Empleado: Nombre del empleado involucrado.

Incidente / Comportamiento: Descripción breve del comportamiento o incidente observado.

Observaciones: Comentarios adicionales sobre el contexto del incidente, su impacto y cualquier otro detalle relevante.

Acción Tomada: Pasos que se tomaron como resultado del incidente, ya sea reconocimiento, corrección de comportamiento o mejora.

3.9 Evaluar el desempeño

Se han desarrollado dos formularios de evaluación de desempeño con el método 360° para los diferentes niveles: nivel operativo y nivel técnico administrativo, siendo así el formato de nivel técnico para jefes y supervisores; y el operativo agrupando a los empleados de nivel de soporte

administrativo, que en su mayoría son asistentes, auxiliares y secretarias y los empleados correspondientes al nivel operativo, quienes realizan funciones de apoyo.

3.9.1 Frecuencia de evaluación

Las evaluaciones 360 grados se llevarán a cabo de manera anual, con el objetivo de proporcionar una revisión exhaustiva del desempeño del empleado. Adicionalmente, se podrán realizar evaluaciones semestrales o trimestrales para seguimiento y ajuste en función de las necesidades del equipo o del empleado.

3.9.2 Desglose de nivel de competencia

Se diseñan las escalas de calificación que reflejan los niveles de competencia. La escala de calificación se encuentra del 1 al 5.

- *Necesita mejorar:* No cumple con las expectativas mínimas. Se requiere una mejora Significativa
- *En desarrollo:* Cumple con algunas expectativas, pero se necesita un desarrollo adicional
- *Competente:* Cumple con las expectativas estándar. Realiza satisfactoriamente las, responsabilidades asignadas.
- *Muy competente:* Excede las expectativas estándar. Demuestra un alto nivel de habilidad y desempeño.
- *Excepcional:* Supera consistentemente las expectativas, contribuye de manera significativa al éxito de la organización.

3.9.3 Indicadores clave para diferentes puestos de trabajo

Figura 6

Indicadores del puesto de trabajo.

Nivel Operativo

Nivel administrativo

Habilidad de comunicación	Habilidades para planear y organizar
Desarrollo de relaciones interpersonales	Habilidades para Resolver problemas
Conocimiento del puesto	Habilidades para Comunicar
Trabajo en equipo	Responsabilidad
Iniciativa y proactividad	Creatividad
Orientación al usuario	Flexibilidad
Responsabilidad	Conocimiento del puesto
Asistencia y puntualidad	Trabajo en equipo
Conocimiento Organizacional	Conocimiento Organizacional
Compromiso en el trabajo	Juicio

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación (2023).

3.9.4 Calificación total de la evaluación del desempeño.

La calificación total de la evaluación del desempeño presenta el formato y las indicaciones para tabular los resultados de la evaluación del desempeño del personal operativo y administrativo, permitiendo obtener una calificación total y un porcentaje de desempeño global.

Estructura del formulario de calificación: Describe los campos principales que debe contener el formulario, como:

- Nombre del empleado.
- Número de empleado.

- Unidad o departamento.
- Puesto o cargo.
- Periodo de evaluación.

Ponderación de la evaluación: Especifica los criterios de evaluación que serán utilizados, como:

- Evaluación por el supervisor (85% del total).
- Autoevaluación por parte del empleado (15% del total).

3.10 Redacción del informe

El informe de retroalimentación se redacta con lenguaje sencillo para que el evaluado comprenda claramente.

3.10.1 Retroalimentación constructiva

El evaluador proporciona retroalimentación constructiva, identificando áreas de fortaleza y áreas de mejora y retroalimentación.

3.11 Comunicado de los resultados

Los resultados de la evaluación 360 grados se utilizarán para:

- Identificar y reconocer fortalezas y áreas de mejora en el desempeño del empleado.
- Diseñar programas de capacitación y desarrollo personalizado.
- Informar decisiones sobre promociones, aumentos salariales y planes de carrera.
- Mejorar el ambiente laboral y las dinámicas de equipo.

3.11.1 Proceso de comunicación

- **Reunión de retroalimentación:** Se realizará una reunión formal con cada empleado para discutir los resultados de la evaluación.
- **Entrega de resultados:** El evaluador proporcionará un informe con las calificaciones y sugerencias de mejora.
- **Análisis de fortalezas y áreas de mejora:** Se revisarán conjuntamente las fortalezas y debilidades del empleado.
- **Establecimiento de objetivos:** Se definirán objetivos de desarrollo que se revisarán en el próximo periodo de evaluación.

3.11.2 Revisión y actualización de la política

La política de evaluación por el método 360 grados será revisada anualmente para asegurar que siga alineada con las mejores prácticas y las necesidades de la organización. Se fomentará la retroalimentación continua sobre el proceso para realizar ajustes y mejoras según sea necesario.

3.12 Toma de decisiones sobre el personal

Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño serán utilizados como base para decisiones relacionadas con ajustes salariales, promociones y planes de desarrollo profesional. En casos específicos, también podrán apoyar la toma de decisiones sobre desvinculaciones laborales, asegurando que dichas acciones se realicen de manera justa en base a criterios y previamente establecidos.

4 Evaluación de Desempeño 360° para Personal Operativo.

Figura 7

Formulario de Evaluación y Autoevaluación para el personal Operativo.



FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUCION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS

Datos de identificación del empleado

Nombre del empleado: _____

Nombre del puesto que desempeña: _____

Unidad a la que pertenece: _____

Nivel de evaluación:

☐ Supervisor ☐ jefe Inmediato ☐ Compañero@ ☐ Usuario

Fecha de evaluación: _____

Lee las Instrucciones: Por favor, evalúe las competencias del empleado en una escala del 1 al 5, donde:

1: Necesita Mejorar

2: En Desarrollo

3: Competente

4: Muy Competente

5: Excepcional

Seleccione el número que mejor refleje su nivel de competencias y habilidades.

No	Competencias y Habilidades	Criterios de evaluación	AUTOEVALUACION	EVALUADOR	OBSERVACIONES COMENTARIOS
1	Habilidad de comunicación: Se refiere al conjunto de capacidades y destrezas que una	Se muestra receptivo y con actitud de colaboración al recibir indicaciones.			
		Cuando se comunica se da a entender, lo hace de forma clara y respetuosa.			

	persona posee para expresarse de manera efectiva y comprensible.	Tiene la capacidad de comunicarse con madurez, sin perjudicar la integridad de las demás personas.			
		Cuando redacta un documento o informe hace uso de las reglas de ortografía y sus contenidos son objetivos.			
2	Desarrollo de Relaciones Interpersonales: Se refiere a la habilidad para establecer y mantener conexiones positivas y efectivas con las personas en el entorno laboral.	Evita los conflictos dentro de su equipo de trabajo			
		Se muestra cortés con los usuarios y sus compañeros.			
		Fomenta la colaboración entre los miembros de su equipo, asegurando una excelente comunicación.			
		Muestra comprensión y empatía hacia las necesidades y puntos de vista de los demás, contribuyendo a un clima laboral positivo.			
3	Conocimiento del Puesto: Se refiere a la comprensión profunda y actualizada de las responsabilidades, tareas y procesos relacionados con el puesto de trabajo.	Afronta con firmeza los desafíos y situaciones que exigen más de su esfuerzo que puedan surgir en el puesto de trabajo.			
		Realiza sus tareas de manera cuidadosa y rápida, mostrando responsabilidad en su desempeño laboral.			
		En el desarrollo de sus funciones hace uso de normas y políticas municipales.			
		Se muestra responsable y cuidadoso con los recursos,			

		herramientas y materiales con eficiencia para las tareas del puesto.			
4	Trabajo en equipo: Se trata de cómo los empleados colaboran con sus compañeros para lograr metas.	Se adapta y trabaja bien con diferentes personas.			
		Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia.			
		Ofrece ayuda a compañeros cuando lo necesitan.			
		Ayuda a crear un ambiente positivo y unido en su equipo de trabajo.			
5	Iniciativa y Proactividad: Se refiere a la habilidad y disposición de una persona para tomar acciones y decisiones de manera proactiva, sin esperar a que se le indique o se le dé instrucciones específicas.	Toma medidas preventivas en situaciones complicadas evitando posibles problemas.			
		Aprende cosas nuevas que puedan ser útiles en su trabajo y las comparte.			
		Realiza sus actividades y funciones con calidad y responsabilidad esté o no siendo supervisado.			
		Busca maneras de hacer las cosas más eficientes sin que se lo pidan.			
6	Orientación al usuario: Se refiere a la habilidad de	Responde rápidamente a las consultas y solicitudes de los ciudadanos, mostrando interés en ayudar.			

	comprender las necesidades, expectativas y preocupaciones del usuario, y responder a ellas de manera efectiva.	Proporciona información clara y precisa a los ciudadanos sobre los servicios municipales.			
		Se comunica de manera amable y cortés con los usuarios.			
7	Responsabilidad: Se refiere a la capacidad de asumir la responsabilidad de las propias acciones y decisiones en el entorno laboral.	Asume la responsabilidad de las tareas asignadas y cumple con ellas hasta su finalización.			
		Trata los recursos y materiales de la alcaldía con responsabilidad y cuidado.			
		Aprende de los errores pasados para no volver a cometerlos.			
		Representa a la alcaldía de manera respetuosa y con ética en todas las situaciones.			
8	Asistencia y Puntualidad: Se refieren a la capacidad de cumplir con compromisos y proporcionar apoyo de manera oportuna. Implica estar presente cuando se necesita, cumplir con los plazos establecidos.	Asiste al trabajo de acuerdo con el horario acordado y sin ausencias frecuentes			
		Notifica con anticipación si va a llegar tarde o si no puede asistir al trabajo.			
		No se excede en los descansos, ni se va antes de su hora de salida.			
		Asiste a eventos o reuniones, capacitaciones que estén dentro y fuera del trabajo si es necesario.			

9	Conocimiento Organizacional: Se refiere al conocimiento y comprensión que tienen los miembros de una organización sobre su misión, valores, objetivos, cultura y funcionamiento.	Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la alcaldía.				
		Conoce la estructura organizativa y la jerarquía de la alcaldía.				
		Comprende los objetivos y las metas de la alcaldía.				
		Posee capacidad para adaptarse a los cambios y aprender continuamente sobre la alcaldía.				
10	Compromiso en el trabajo: Se refiere a la disposición y dedicación de los empleados para cumplir con sus responsabilidades laborales de manera constante y con pasión.	Trabaja con eficiencia y responsabilidad para asegurar la calidad de los servicios municipales				
		Reconoce cómo su trabajo contribuye al bienestar y progreso de la municipalidad.				
		No se limita a cumplir únicamente con las tareas asignadas, sino que demuestra preocupación por el bienestar de la municipalidad.				
Total, puntaje:						
Firma del Evaluador:						
Firma del Evaluado:						
Firma del jefe Inmediato:						

4.1 Calificación Total de la evaluación del desempeño para el personal operativo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EL PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO				
Nombre del empleado				N.º del empleado
Unidad a la que pertenece				
Puesto				
Evaluación correspondiente al periodo				
Resultados	Total, de puntos	Porcentajes	Conversión en puntos	% Alcanzado Global
Evaluación		85%		
Autoevaluación		15%		
Total		100%		
INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN. • Transcribe los puntajes totales de evaluación y autoevaluación al formulario correspondiente. • Calcula los puntajes ponderados multiplicando los puntajes por los porcentajes respectivos (85% y 15%). • Suma los puntajes ponderados para obtener la nota final. • Divide la nota final entre el puntaje máximo (190 puntos) para obtener el porcentaje alcanzado global, debido a que posee 38 criterios a evaluar. • Utiliza el porcentaje para determinar la categoría de desempeño del evaluado. • Registra la categoría en el formulario de porcentaje global alcanzado de evaluación del desempeño.				

4.2 Informe de la evaluación del desempeño 360 grados para el personal operativo

Nombre del evaluado: _____

Unidad orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

Competencias Organizacionales

- ✓ Habilidad de comunicación
- ✓ Desarrollo de relaciones interpersonales
- ✓ Conocimiento del puesto
- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Iniciativa y proactividad
- ✓ Orientación al usuario
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Asistencia y puntualidad
- ✓ Conocimiento Organizacional
- ✓ Compromiso en el trabajo

Escala Utilizada

<i>ESCALA</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>RANGOS</i>
“5”	Excepcional	90% o más
“4”	Muy competente	76 al 89.9%
“3”	Competente	60 al 75.9%
“2”	En desarrollo	50 a 59.9 %
“1”	Incompetente	Menos del 50%

Retroalimentación Constructiva

Áreas de fortaleza

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

Áreas de Fortaleza del Puesto.

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

Áreas de mejora

Comentarios adicionales o recomendaciones:

Retroalimentación:

5 Evaluación de Desempeño 360° para Personal Administrativo.

Figura 8

Formulario de Evaluación y Autoevaluación para el personal Administrativo.



FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUCION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE NIVEL ADMINISTRATIVO DEL DISTRITO DE SANTO TOMÁS.

Datos de identificación del empleado

Nombre del empleado: _____

Nombre del puesto que desempeña: _____

Unidad a la que pertenece: _____

Nivel de evaluación:

☐ Supervisor ☐ jefe Inmediato ☐ Compañero@ ☐ Usuario

Fecha de evaluación: _____

Lee las Instrucciones: Por favor, evalúe las competencias del empleado en una escala del 1 al 5, donde:

1: Necesita Mejorar

2: En Desarrollo

3: Competente

4: Muy Competente

5: Excepcional

Seleccione el número que mejor refleje su nivel de competencias y habilidades.

No	Competencias y Habilidades	Criterios de evaluación	AUTOEVALUACION	EVALUADOR	OBSERVACION/COMENTARIO
1	Habilidad para planear y organizar.	Establece metas claras y alcanzables.			
		Priorizar tareas y asigna recursos de manera eficiente para lograr resultados			
		Identifica áreas de mejora en los procesos de organización y hace			

		ajustes para lograr una mayor eficiencia.			
		Gestiona el tiempo y los recursos para cumplir con los plazos de entrega de actividades.			
2	Habilidades para resolver problemas	Ha identificado con éxito la causa raíz de un problema antes de buscar soluciones			
		Genera múltiples enfoques o soluciones alternativas cuando se enfrenta a algún problema			
		Evalúa los posibles riesgos y beneficios asociados con diferentes soluciones antes de tomar una decisión			
		Aprende de los problemas pasados y aplica esas lecciones en situaciones similares			
3	Habilidades para Comunicar	Transmite ideas claras y precisas en diversas situaciones de comunicación.			
		Demuestra habilidades efectivas para escuchar activamente a otros y comprende sus perspectivas			
		Adopta su estilo de comunicación según la audiencia y la situación.			
		Utiliza medios de comunicación escrita (correos electrónicos, informes etc.)			
4	Responsabilidad	Demuestra compromiso con sus responsabilidades y actividades asignadas			

		Asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones, tanto positivas como negativas			
		Se mantiene enfocado en el logro de objetivos a pesar de los obstáculos o distracciones			
		Aprende y crece a través de las nuevas responsabilidades			
5	Creatividad	Ha propuesto ideas organizacionales que hayan tenido impacto positivo en la organización			
		Identifica oportunidades para la mejora de la innovación en procesos, o servicio.			
		Colabora con otros para estimular la creatividad y la generación de ideas			
		Demuestra su capacidad para encontrar soluciones creativas a desafíos difíciles			
6	Flexibilidad	Demuestra capacidad de adaptarse a nuevas situaciones o cambios en circunstancias laborales			
		Mantiene la calma y el enfoque en situaciones de presión o incertidumbre			
		Muestra apertura a nuevas ideas y perspectivas, incluso si difiere de sus propias opiniones.			
		Ajusta su enfoque y estrategia cuando los resultados no están yendo según lo planeado.			

7	Conocimiento del puesto	Afronta con firmeza los desafíos y situaciones que exigen más de su esfuerzo que puedan surgir en el puesto de trabajo.			
		Realiza sus tareas de manera cuidadosa y rápida, mostrando responsabilidad en su desempeño laboral			
		En el desarrollo de sus funciones hace uso de normas y políticas municipales.			
		Se muestra responsable y cuidadoso con los recursos, herramientas y materiales con eficiencia para las tareas del puesto			
8	Trabajo en equipo	Se adapta y trabaja bien con diferentes personas			
		Comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia			
		Ofrece ayuda a compañeros cuando lo necesitan.			
		Ayuda a crear un ambiente positivo y unido en su equipo de trabajo			
9	Conocimiento Organizacional	Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la Alcaldía			
		Conoce la estructura organizativa y la jerarquía de la Alcaldía.			
		Comprende los objetivos y las metas de la Alcaldía.			

		Capacidad para adaptarse a los cambios y aprender continuamente sobre la Alcaldía.			
10	Juicio	Evalúa riesgos y beneficios antes de tomar decisiones que puedan afectar a diversas partes interesadas			
		Aborda situaciones en las que las decisiones son difíciles de tomar debido a la falta de información completa			
		Busca aprender de las decisiones pasadas, ya sean exitosas o no, para mejorar su juicio en el futuro			
		Mantiene la coherencia entre sus valores personales y las decisiones que toma su entorno laboral			
Total, puntaje:					
Firma del Evaluador:					
Firma del Evaluado:					
Firma del jefe Inmediato:					

5.1 Calificación total de la evaluación del desempeño para el personal administrativo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EL PERSONAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO				
Nombre del empleado				N.º del empleado
Unidad a la que pertenece				
Puesto				
Evaluación correspondiente al periodo				
Resultados	Total, de puntos	Porcentajes	Conversión en puntos	% Alcanzado Global
Evaluación		85%		
Autoevaluación		15%		
Total		100%		
INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN. • Transcribe los puntajes totales de evaluación y autoevaluación al formulario correspondiente. • Calcula los puntajes ponderados multiplicando los puntajes por los porcentajes respectivos (85% y 15%). • Suma los puntajes ponderados para obtener la nota final. • Divide la nota final entre el puntaje máximo (200 puntos) para obtener el porcentaje alcanzado global, este formato posee 40 criterios a evaluar. • Utiliza el porcentaje para determinar la categoría de desempeño del evaluado. • Registra la categoría en el formulario de porcentaje global alcanzado de evaluación del desempeño.				

5.2 Informe de la evaluación del desempeño 360 grados para el personal administrativo

Nombre del evaluado: _____

Unidad orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

- Competencias Organizacionales.
 - ✓ Habilidades para planear y organizar
 - ✓ Creatividad
 - ✓ Habilidades para Resolver problemas
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Habilidades para Comunicar
 - ✓ Conocimiento del puesto
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Trabajo en equipo
 - ✓ Conocimiento Organizacional
 - ✓ Juicio

Escala Utilizada

<i>ESCALA</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>RANGOS</i>
“5”	Excepcional	90% o más
“4”	Muy competente	76 al 89.9%
“3”	Competente	60 al 75.9%
“2”	En desarrollo	50 a 59.9 %
“1”	Incompetente	Menos del 50%

Retroalimentación Constructiva

Áreas de fortaleza:

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

Áreas de Fortaleza del Puesto

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

Áreas de mejora:

Comentarios adicionales o recomendaciones:

Retroalimentación:

6 Presupuesto para la implementación gradual del método 360° en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

Descripción	Parcial	Total
Talento Humano:		\$5,000.00
Honorarios del Coordinador Evaluador (6 meses)	\$5,000.00	
Capacitación y Desarrollo:		\$800.00
Costos de desarrollo y distribución de materiales de capacitación	\$800.00	
Recursos Materiales		\$300.00
Papelería y Útiles	\$100.00	
Herramientas informativas (Folletos, Boletines, Memorándum, Carteles)	\$100.00	
Preparación de salas de reuniones	\$100.00	
Alimentación		\$450.00
Refrigerios y alimentación	\$450.00	
Otros Gastos		\$500.00
Reserva de fondos para gastos imprevistos	\$500.00	
Total, estimado del presupuesto		\$7050.00

8 Presupuesto del proyecto de investigación

CONCEPTO O DESCRIPCIÓN	COSTO (\$)	Costo Total
Viáticos, materiales informáticos	\$ 500.00	x3 \$ 1500.00
Internet	\$ 200.00	\$ 200.00
Fotocopias y empastado de trabajo	\$ 300.00	\$ 300.00
Energía eléctrica	\$ 150.00	\$150.00
Total		\$ 2,150.00

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (Vol. 6). México: Cengage Learning Editores.
- Alejandro Rodríguez Puerta. (02 de marzo de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/frederick-herzberg/>
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluacion de 360o*. Granica.
- Anónimo. (s.f.). *Fundamentopsicología.es*. Recuperado el 28 de Agosto de 2024, de https://fundamentopsicologia.es/teoria-de-motivacion-e-higiene-de-herzberg-explicacion-y-aplicacion/?damemas_lectura=1#5_Conclusiones_y_reflexiones_finales
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (Vol. Octava Edición). Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Vol. Tercera Edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Codigo de Trabajo, D.L. N° 15, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236.* (31 de Julio de 1972). Obtenido de [file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/CODIGO_DE_TRABAJO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/CODIGO_DE_TRABAJO%20(1).pdf)
- Codigo Municipal, Decreto N°274, publicado en D.O.N°23, Tomo N°290.* (5 de febrero de 1986). Obtenido de https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072904385_archivo_documento_legislativo.pdf
- Constitucion de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234 Tomo N° 281.* (16 de diciembre de 1983). Obtenido de https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf
- Docusign.* (15 de septiembre de 2022). Obtenido de Conoce que son las politicas de una empresa: <https://www.docusign.com/es-mx/blog/politicas-de-una-empresa>
- Kilpatrick Executive.* (26 de enero de 2024). Obtenido de Teoría de Herzberg: ¿Que es y cómo implementarla para motivar el equipo?: <https://www.kilpatrickexecutive.com/es/news/teoria-de-herzberg-que-es-y-como-implementarla-para-motivar-al-equipo-de-trabajo/>
- Ley de la carrera Administrativa Municipal, Decreto N ° 1039, publicado en D.O.N°103, Tomo N°371.* (6 de Junio de 2006). Obtenido de <https://ormusa.org/wp->

content/uploads/2019/10/LEY-DE-LA-CARRERA-ADMINISTRATIVA-MUNICIPAL.-1.pdf

Ley Especial para la reestructuración Municipal, Decreto N°762, publicado en D.O.N° 110, Tomo N°439. (14 de Junio de 2023).

Paula Martínez Barral. (20 de junio de 2024). *Psicología-Online*. (Psicología-Online, Productor) Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html>

Pinto, J. F. (2022). *El Legado de Frederick Irvin Herzberg*. Obtenido de file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/El_legado_de_Frederick_Irving_Herzberg.pdf

Rubio, N. M. (6 de Junio de 2024). *Frederick Herzberg: Biografía de este Psicólogo de las organizaciones*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/biografias/frederick-herzberg>

Silva, P. (25 de Julio de 2023). *Teoria de Herzberg: Factores de higiene y motivación en el entorno laboral*. Obtenido de SCM LATAM: <https://scmlatam.com/que-es-la-teoria-de-herzberg/>

Tómas, A. M. (s.f.). *Portal Transparencia*. Obtenido de <https://www.santotomas.gob.sv/wp58/>

Trabajo en Equipo. (s.f.). Obtenido de Habilidades Gerenciales : https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo_en_Equipo.pdf

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de congruencia

Anexo 2: Análisis e interpretación de la situación actual sobre los factores que inciden en el desempeño laboral del Distrito de Santo Tomás basado en las respuestas de los empleados.

Anexo 3: Análisis e interpretación de la situación actual sobre los factores que inciden en el desempeño laboral del Distrito de Santo Tomás basado en las respuestas de los jefes.

Anexo 4: Cuestionario de investigación

Anexo 5: Entrevistas dirigidas al personal y jefes.

Anexo 6: Mapa de ubicación del Distrito de Santo Tomás.

Anexo 7: Foto del Distrito de Santo Tomás.

Anexo 8: Fotografía de grupo investigador.

Anexo 1: Matriz de congruencia

Tema: Factores que inciden en el desempeño laboral para fortalecer la eficiencia del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, departamento de San Salvador.							
Enunciado del problema ¿Qué factores higiénicos y motivacionales inciden en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás?	Objetivos	Marco Teórico	Hipótesis	Variable	Indicadores	Conclusiones	Recomendaciones
	General Evaluar los factores higiénicos y motivacionales que indican en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, con el fin de contribuir a fortalecer la eficiencia.	1. Teorías de la motivación de Abraham Maslow, teoría de la satisfacción de motivación de Frederick Herzberg 2. Desempeño y eficiencia 2. Evaluación del desempeño, métodos tradicionales y modernos.	General Existe una relación significativa entre los factores motivacionales e higiénicos en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	Independiente Los factores higiénicos y motivacionales Dependiente Desempeño laboral	Políticas de la institución, relaciones con los jefes y superiores. El reconocimiento, planes de carrera. Cumplimiento de objetivos de y metas Cumplimiento de funciones Inducción Capacitación Evaluación de desempeño	- Con base en los datos presentados en esta investigación teórica, se concluye que, el salario en su papel de factor higiénico y de motivación extrínseca, incide significativamente en el desempeño laboral de los empleados del Distrito de Santo Tomás, subrayando la relevancia de atender los aspectos salariales como un componente clave para mejorar tanto el bienestar como la motivación del personal. Asimismo, pone en evidencia la estrecha relación entre los factores higiénicos y motivacionales, demostrando que, los factores higiénicos, como el salario, previenen la insatisfacción y los motivacionales impulsan el desempeño y el compromiso, resaltando la necesidad de armonizar la motivación extrínseca e intrínseca para un ambiente laboral óptimo. - En el Distrito de Santo Tomás, las	Ante la insatisfacción salarial manifestada por los empleados, se sugiere a las autoridades del Distrito de Santo Tomás establecer un proceso de revisión periódica de la política salarial. Este proceso debe garantizar que los salarios se mantengan competitivos y equitativos, adaptándose a las fluctuaciones del mercado laboral y al costo de la vida. La implementación de estas revisiones no solo tiene el potencial de reducir la insatisfacción entre los trabajadores, sino que también contribuirá a mejorar su bienestar, incrementar su rendimiento y fomentar una mayor eficiencia en el entorno laboral. Un enfoque proactivo en la gestión salarial puede, además, fortalecer el compromiso y la retención del talento, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

	Específico I Definir cuáles son los factores higiénicos y motivacionales que inciden en el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	Teoría bifactorial de Frederick Herzberg: Factores higiénicos y factores motivacionales Desempeño por competencias Clasificación de competencias Definición de competencia Evaluación de desempeño bajo el modelo 360°	Específica I Los factores motivacionales que más inciden en el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás son el reconocimiento, recompensa y logro.	Independiente Factores Motivacionales	Trabajo Estimulante (Inducción al puesto, trabajo en equipo) Sentido de pertenencia Reconocimiento, Responsabilidad Independencia laboral Logro, Ascenso y promoción Competencias del individuo, Competencias del puesto Evaluación 360°, Autoevaluación, Retroalimentación	relaciones interpersonales entre empleados han logrado establecer un ambiente laboral aceptable. Sin embargo, las relaciones jerárquicas, especialmente entre jefes y empleados, presentan deficiencias significativas. La escasez de retroalimentación y la falta de consideración hacia los puntos de vista de los empleados, así como la ausencia de reconocimiento, limitan el desarrollo de un clima laboral más positivo y colaborativo - La implementación de un sistema de evaluación multidireccional en el Distrito de Santo Tomás es esencial para modernizar los criterios y métodos de evaluación del desempeño. Al permitir la retroalimentación de jefes, compañeros y, cuando sea pertinente, de los propios empleados hacia sus superiores, se logrará una perspectiva más integral y justa del rendimiento laboral. Este enfoque no solo facilitará la identificación de áreas de mejora, sino que también fomentará una cultura de comunicación abierta y colaboración, lo que puede resultar en un aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados. En última instancia, este sistema contribuirá a un ambiente laboral más dinámico y eficiente. - La evaluación del desempeño de los empleados en el Distrito de Santo Tomás presenta problemas significativos, como la falta de criterios actualizados y la limitada retroalimentación, que se restringe únicamente	- Para mejorar las relaciones jerárquicas en el Distrito de Santo Tomás y fomentar un ambiente laboral más colaborativo, se sugiere implementar las siguientes acciones: establecer canales de retroalimentación, creando mecanismos formales para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias, como encuestas periódicas o reuniones de equipo, que aseguren que sus voces sean escuchadas; así mismo, es importante, implementar un programa de reconocimiento que celebre los logros y contribuciones de los empleados, reforzando su valor dentro de la organización. - Ante la falta de actualización en los criterios y métodos de evaluación del desempeño, se recomienda al Distrito de Santo Tomás implementar un sistema de evaluación multidireccional. Este sistema permitirá la retroalimentación no solo de los jefes hacia sus equipos, sino también entre compañeros y, cuando sea pertinente, de los empleados hacia sus superiores. - Para mejorar la evaluación del desempeño en el Distrito de Santo Tomás, se sugiere implementar un sistema de evaluación más integral y actualizado. Este sistema debería incluir: criterios claros y actualizados, es decir, definir y actualizar periódicamente los criterios de evaluación
	Específico II Analizar los factores higiénicos y motivacionales relacionados con el desempeño laboral del personal de la Alcaldía	Teoría bifactorial de Frederick Herzberg: Factores higiénicos y factores motivacionales. Eficiencia y	Específica II Los factores higiénicos que más inciden en el desempeño de los empleados de la Alcaldía son clima laboral, las condiciones físicas y las	Independiente Los factores higiénicos Dependiente	1. Condiciones Laborales 2. Relaciones interpersonales 3. Control y Supervisión 4. Sueldos (Compensaciones monetarias) 5. Seguridad Laboral		

Anexo 2: Análisis e interpretación de la situación actual sobre los factores que inciden en el desempeño laboral del Distrito de Santo Tomás basado en las respuestas de los empleados.

El presente análisis muestra que se llevará a cabo un detallado estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral en el Distrito de Santo Tomás. Este análisis se basará en las respuestas proporcionadas por los propios empleados de la organización.

En esta sección, los análisis corresponden al período en que la entidad se denominaba Alcaldía Municipal de Santo Tomás. Tras la reestructuración municipal, pasó a llamarse Distrito de Santo Tomás

El objetivo principal de este análisis es comprender mejor la situación actual y obtener una visión más clara de los elementos que pueden estar impactando positiva o negativamente en el desempeño de los empleados. Al examinar las respuestas de los empleados, será posible identificar los factores clave que afectan su desempeño y determinar las áreas en las que se pueden implementar mejoras.

El análisis podrá abordar aspectos como el reconocimiento del esfuerzo y dedicación por parte de los jefes, la identificación de fortalezas y debilidades, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, la equidad en la evaluación del desempeño y otros aspectos relevantes que los empleados han mencionado en sus respuestas.

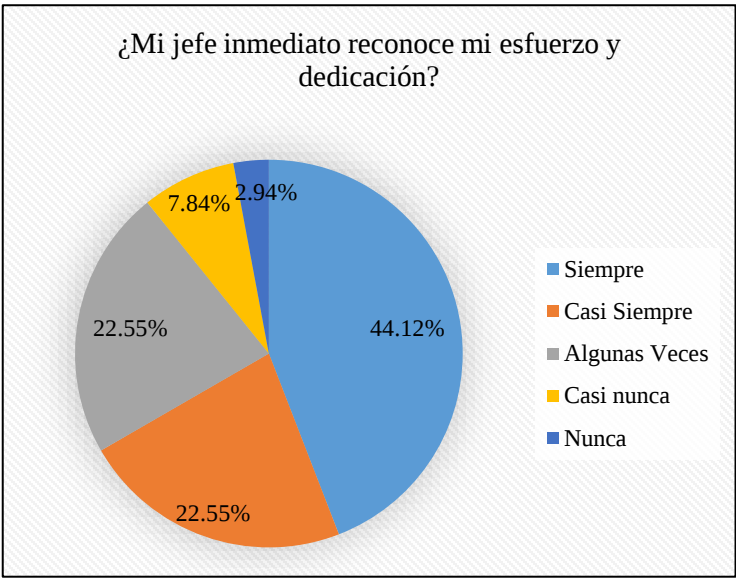
Con base en este análisis e interpretación, el Distrito de Santo Tomás podrá tomar medidas concretas para abordar los problemas identificados y mejorar el desempeño laboral en la organización. Esto puede incluir la implementación de programas de reconocimiento, la promoción de un ambiente de trabajo justo y equitativo, la oferta de oportunidades de capacitación y desarrollo, y otras acciones que fomenten la motivación y la satisfacción de los empleados basado en el marco teórico del capítulo uno.

1. ¿Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo y dedicación?

Tabla 1

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	44.12%
Casi Siempre	23	22.55%
Algunas Veces	23	22.55%
Casi nunca	8	7.84%
Nunca	3	2.94%
Total general	102	100%

Gráfico 1: Esfuerzo y dedicación



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico muestra la distribución de respuestas en diferentes categorías de la escala de reconocimiento del esfuerzo y dedicación por parte de los jefes inmediatos en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, donde se tomaron en cuenta a 102 empleados.

Para mostrar aspectos positivos relevantes a la pregunta, se sumaron las respuestas de "Siempre" y "Casi siempre". Estas dos opciones de respuestas representan un porcentaje significativo un 44.12% y un 22.55% respectivamente, dando como resultado un total de 66.67% de las respuestas. Esto indica que una proporción considerable de los encuestados siente que su esfuerzo y dedicación son reconocidos en gran medida por sus jefes inmediatos.

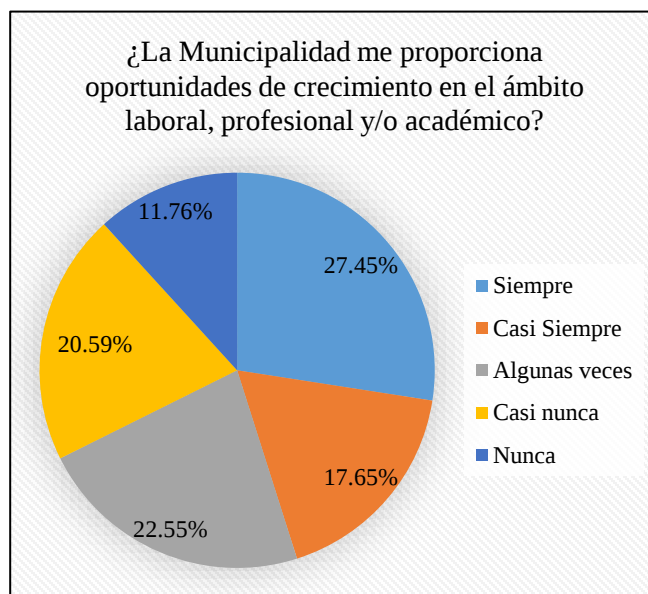
Por otro lado, se agrupan las respuestas de "Algunas veces" con 22.55%, "Casi nunca" con 7.84% y "Nunca" con 2.94% como aspectos a mejorar. Estas opciones de respuestas representan un porcentaje sumado del 33.33% de los encuestados. Esto refleja que hay una proporción considerable de empleados en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás que siente que su esfuerzo y dedicación son reconocidos con menor frecuencia o incluso nunca.

2. ¿La Municipalidad me proporciona oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral, profesional y/o académico? De acuerdo con su nivel de estudio.

Tabla 2

	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	28	27.45%
Casi Siempre	18	17.65%
Algunas veces	23	22.55%
Casi nunca	21	20.59%
Nunca	12	11.76%
Total general	102	100%

Gráfico 2: Crecimiento en el ámbito laboral y profesional



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico circular muestra la distribución de respuestas a la pregunta "¿La municipalidad me proporciona oportunidades de crecimiento?", donde los 102 encuestados, empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás podían responder con cinco opciones: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca.

La categoría más común, elegida por el 27.45% de los encuestados, es "Siempre", lo que muestra que un grupo significativo de personas siente que la municipalidad brinda oportunidades de crecimiento de forma constante. Además, un 17.65% de los encuestados eligieron la opción "Casi siempre", indicando que aún están satisfechos con las oportunidades ofrecidas.

Sin embargo, existe un grupo considerable que percibe ciertas limitaciones. La categoría "Algunas veces" recibió el 22.55% de las respuestas, lo que indica que en ocasiones se brindan oportunidades de crecimiento, pero no de manera consistente. Por otro lado, el 20.59% de los encuestados seleccionó la opción "Casi nunca", lo que implica que sienten que la municipalidad proporciona pocas oportunidades de crecimiento. Lamentablemente, un 11.76% de los encuestados respondió con "Nunca", lo que indica que no perciben ninguna oportunidad de crecimiento por parte de la municipalidad.

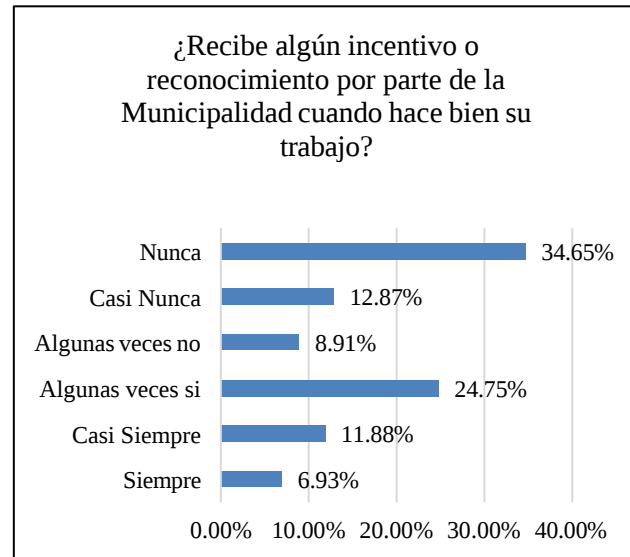
El gráfico muestra una división en las respuestas sobre las oportunidades de crecimiento proporcionadas por la municipalidad. Un gran porcentaje de los encuestados (54.90%) se siente insatisfecho con la cantidad de oportunidades brindadas. Mientras que, la otra parte de los encuestados (45.10%) considera que la municipalidad ofrece oportunidades de crecimiento, ya sea de forma constante o en la mayoría de las ocasiones. Estos resultados destacan la importancia de abordar y mejorar la provisión de oportunidades de crecimiento para satisfacer las expectativas de los empleados.

3. ¿Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la Municipalidad cuando hace bien su trabajo?

Tabla 3

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	6.93%
Casi Siempre	12	11.88%
Algunas veces si	25	24.75%
Algunas veces no	9	8.91%
Casi Nunca	13	12.87%
Nunca	35	34.65%
Total general	101	100%

Gráfico 3: Incentivo o reconocimiento.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En el gráfico de barras se pueden observar los resultados obtenidos en la que se tomaron a 102 empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás pero que solo se obtuvieron 101 respuestas. El 6.93% de los encuestados respondió que "Siempre" reciben algún tipo de incentivo o reconocimiento, mientras que el 11.88% indicó que "Casi siempre" obtienen dichos beneficios. Es relevante destacar que el 24.75% de los encuestados respondió que "Algunas veces sí" reciben incentivos o reconocimientos, mientras que el 8.91% manifestó que "Algunas veces no". Además,

un 12.87% indicó que "Casi nunca" reciben estos estímulos, y un mayor porcentaje del 34.65% respondió que "Nunca" se les brinda incentivos o reconocimientos por su trabajo.

Observando estos datos, se nota que la mayoría de las personas encuestadas no reciben incentivos o reconocimientos por parte de la municipalidad. Este panorama puede desmotivar al personal, ya que su esfuerzo y dedicación no son reconocidos. En el que un 81.19% de las respuestas corresponden a las categorías "Casi nunca", "Nunca", "Algunas veces sí" y "Algunas veces no".

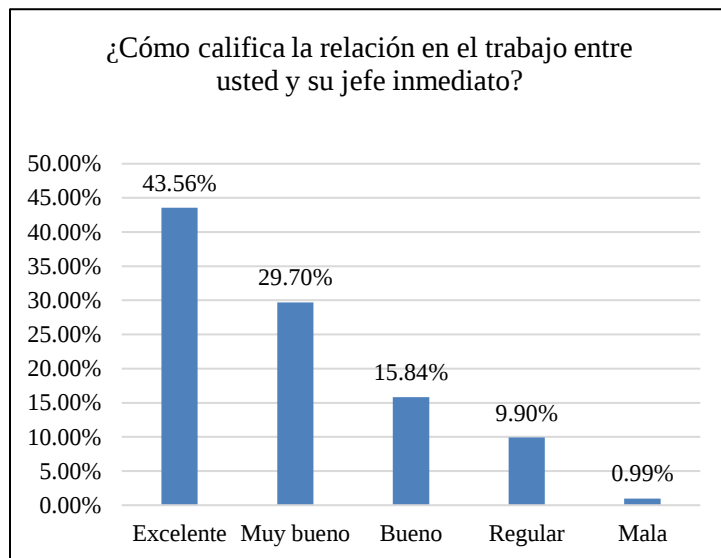
Por otro lado, un menor porcentaje, representado por el 18.81%, respondió afirmativamente, indicando que sí reciben incentivos o reconocimientos. Estas categorías corresponden a "Siempre" y "Casi siempre".

4. ¿Cómo califica la relación en el trabajo entre usted y su jefe inmediato?

Tabla 4

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	44	43.56%
Muy bueno	30	29.70%
Bueno	16	15.84%
Regular	10	9.90%
Mala	1	0.99%
Total general	101	100%

Gráfico 4: Relación en el trabajo y jefe inmediato



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

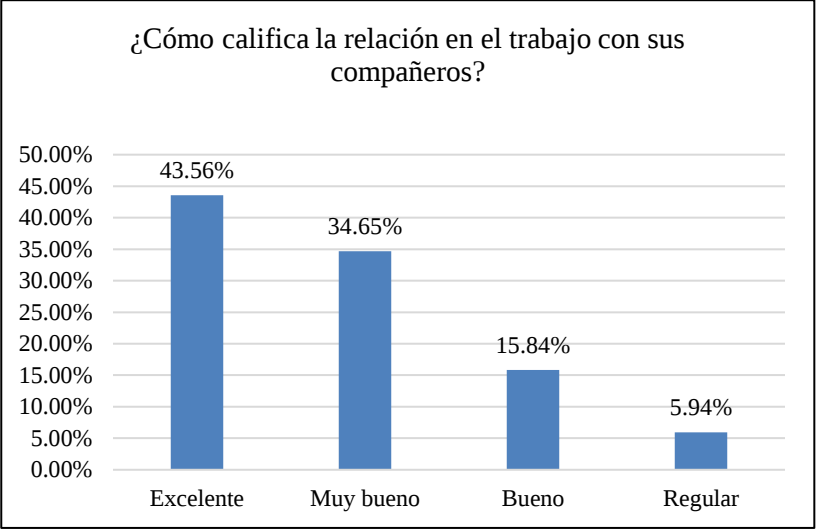
El análisis del gráfico de barras se muestran 101 respuestas de los 102 encuestados esto revela que la mayoría de los trabajadores encuestados tienen una percepción positiva de su relación laboral con sus jefes. Un notable 43.56% de los encuestados calificaron esta relación como "Excelente", seguido de un 29.70% que la calificó como "Muy buena" y un 15.84% que la consideró simplemente "Buena". Por otro lado, los porcentajes más bajos corresponden al 9.90% que la calificó como "Regular" y al 0.99% que la calificó como "Mala". En definitiva, estos resultados muestran que la mayoría de los trabajadores disfrutan de una relación laboral positiva con sus jefes inmediatos, con un 89.10% en las categorías de "Excelente", "Muy buena" y "Buena". Esta percepción positiva puede ser un factor importante para la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, la presencia de un 10.90% en las categorías de "Regular" y "Mala" indica que aún existen áreas de mejora en la relación laboral entre algunos empleados y sus jefes.

5. ¿Cómo califica la relación en el trabajo con sus compañeros?

Tabla 5

Gráfico 5: Relación en el trabajo y Compañeros.

	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	44	43.56%
Muy bueno	35	34.65%
Bueno	16	15.84%
Regular	6	5.94%
Total general	101	100%



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En esta ocasión se presentaron 102 encuestas a las cuales solo 101 trabajadores respondieron a la pregunta “¿Cómo califica la relación en el trabajo con sus compañeros?”. Según los datos obtenidos que se presentan en el gráfico de barras, se observa que el 43.56% de los trabajadores califica su relación en el trabajo con sus compañeros como “Excelente”, el 34.65% como “Muy buena”, el 15.84% como “Buena” y solamente se obtuvo un 5.94% como “Regular”. No se encontró ninguna respuesta en la categoría “Mala”.

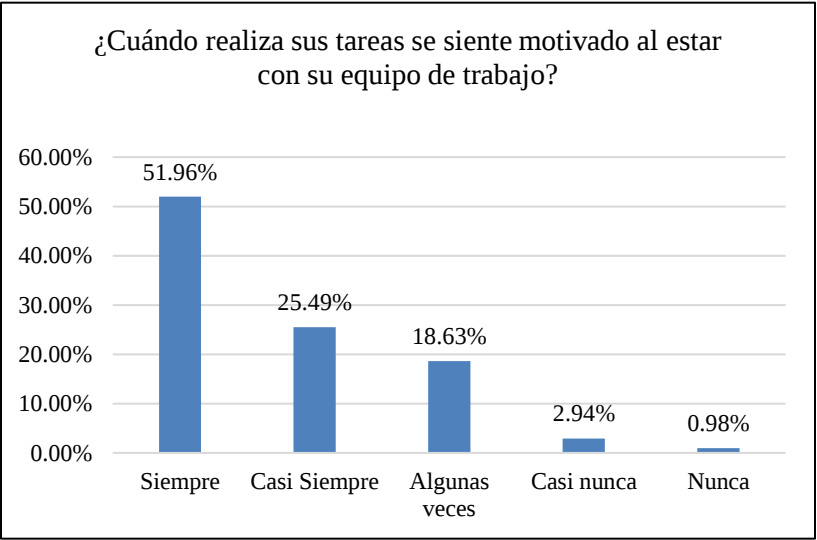
Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores encuestados tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo con un 78.21%, resultado de la suma de las categorías “Excelente y Muy bueno” lo cual puede ser beneficioso para el ambiente laboral y la productividad en general ya que se refleja una experiencia satisfactoria. Luego con un 21.78% que es resultado de las sumas de las categorías “Bueno y Regular” esto puede reflejar la relación en el trabajo con sus compañeros como una experiencia menos satisfactoria.

6. ¿Cuándo realiza sus tareas se siente motivado al estar con su equipo de trabajo?

Tabla 6

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	51.96%
Casi Siempre	26	25.49%
Algunas veces	19	18.63%
Casi nunca	3	2.94%
Nunca	1	0.98%
Total general	102	100%

Gráfico 6 : Motivación con el equipo de trabajo.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

Los resultados del gráfico de barras revelan que la gran mayoría de los trabajadores encuestados se sienten motivados al realizar sus tareas en presencia de su equipo de trabajo. Un notable 51.96% respondió que se siente motivado "Siempre", mientras que un 25.49% indicó que se siente motivado "Casi siempre". Además, un 18.63% mencionó que se siente motivado "Algunas veces". Por otro lado, un pequeño porcentaje de los encuestados, específicamente el 2.94%, respondió que se siente motivado "Casi nunca" al estar con su equipo de trabajo, y solo el 0.98% afirmó que "Nunca" se siente motivado en dicha situación. Estos resultados enfatizan que trabajar en equipo puede ser una fuente significativa de motivación para la mayoría de las personas en un entorno laboral, ya que el 96.08% de los encuestados expresó su aprecio por el apoyo y la colaboración de sus compañeros de trabajo.

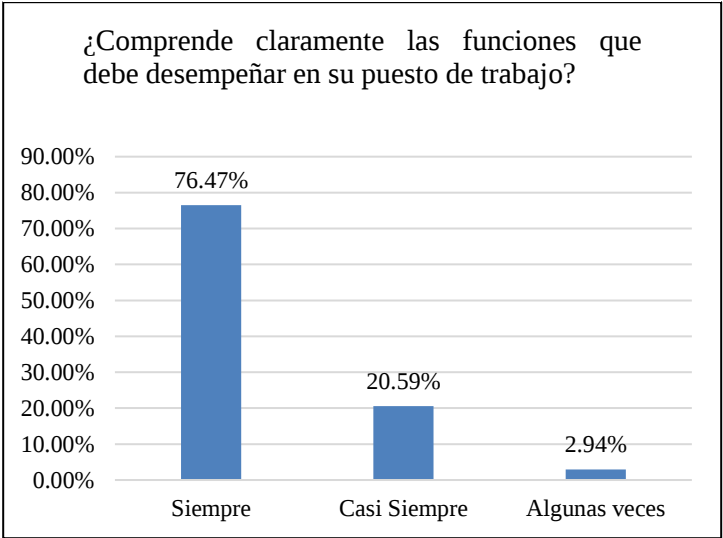
No obstante, es importante tomar en cuenta el 3.92% de los trabajadores que indicaron sentirse motivados "Casi nunca" o "Nunca" en presencia de su equipo de trabajo. Estos resultados señalan áreas que podrían necesitar mejoras o atención.

7. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 7

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	78	76.47%
Casi Siempre	21	20.59%
Algunas veces	3	2.94%
Total general	102	100%

Gráfico 7: Funciones del puesto.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En una organización tan importante como la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, es fundamental asegurar que los empleados tengan una clara comprensión de sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo. Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los empleados encuestados tienen un buen entendimiento de sus funciones. Un porcentaje significativo de 76.47% respondió que "Siempre" comprende sus funciones, mientras que un 20.59% afirmó que "Casi siempre" las comprende. Además, un menor porcentaje, el 2.94%, indicó que "Algunas veces" entiende sus funciones.

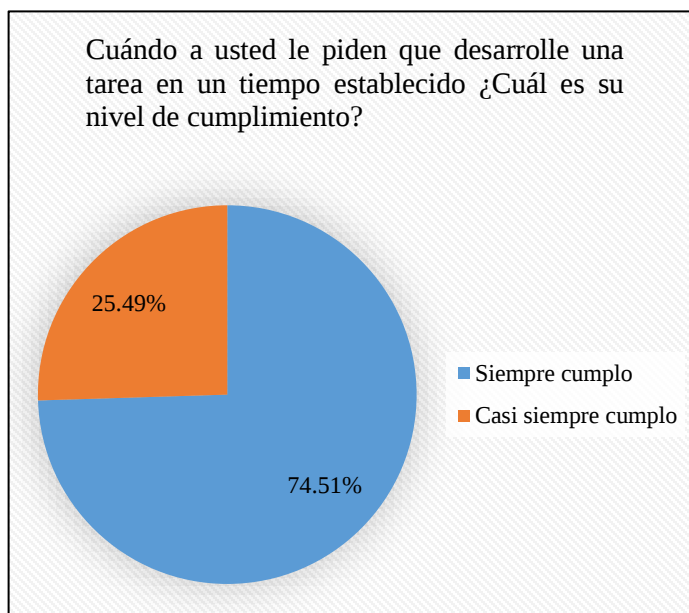
Estos resultados reflejan una situación positiva en cuanto a la comprensión de las funciones por parte de los empleados. La gran mayoría de ellos (97.06%) tiene claridad sobre sus roles y responsabilidades dentro de la organización, lo cual es importante para un buen desempeño. Sin embargo, es importante prestar atención al (2.94%) de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás que indicaron tener dificultades para comprender sus funciones en algunas ocasiones.

8. Cuándo a usted le piden que desarrolle una tarea en un tiempo establecido ¿Cuál es su nivel de cumplimiento?

Tabla 8

	Frecuencia	Frecuencia
Siempre cumplo	76	74.51%
Casi siempre cumplo	26	25.49%
Total general	102	100%

Gráfico 8; Nivel de cumplimiento



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

La encuesta reveló que la mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás (76.47%) tiene un buen entendimiento de sus funciones, afirmando que las comprenden "Siempre". Otro 20.59% indicó comprenderlas "Casi siempre". Estos resultados reflejan una situación positiva en términos de claridad de roles y responsabilidades dentro de la organización, lo cual es fundamental para un desempeño efectivo.

Sin embargo, es importante atender al menor porcentaje de empleados (2.94%) que mencionó tener dificultades ocasionales para comprender sus funciones. Estos resultados destacan la necesidad de mejorar algunos aspectos y brindar un apoyo adicional para asegurar que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y puedan desempeñarse de manera óptima en sus responsabilidades.

9. De las siguientes competencias, marque cuales requiere en puesto de trabajo:

Tabla 9

	Frecuencia	Porcentajes
Orientación al logro.	29	27.62%
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.	45	42.86%
Iniciativa.	54	51.43%
Búsqueda de información	40	38.10%
Entendimiento interpersonal.	20	19.05%
Orientación al cliente.	36	34.29%
Influencia e impacto.	9	8.57%
Construcción de relaciones.	15	14.29%
Conciencia organizacional.	26	24.76%
Desarrollo de personas.	10	9.52%
Dirección de personas.	28	26.67%
Trabajo en equipo y cooperación.	69	65.71%
Liderazgo.	35	33.33%
Pensamiento analítico.	31	29.52%
Razonamiento conceptual.	31	29.52%
Experiencia técnica/profesional/de dirección.	37	35.24%
Autocontrol.	29	27.62%
Confianza en sí mismo.	41	39.05%
Comportamiento ante los fracasos.	23	21.90%
Flexibilidad	41	39.05%
	649	

Gráfico 9: Competencias del puesto de trabajo.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

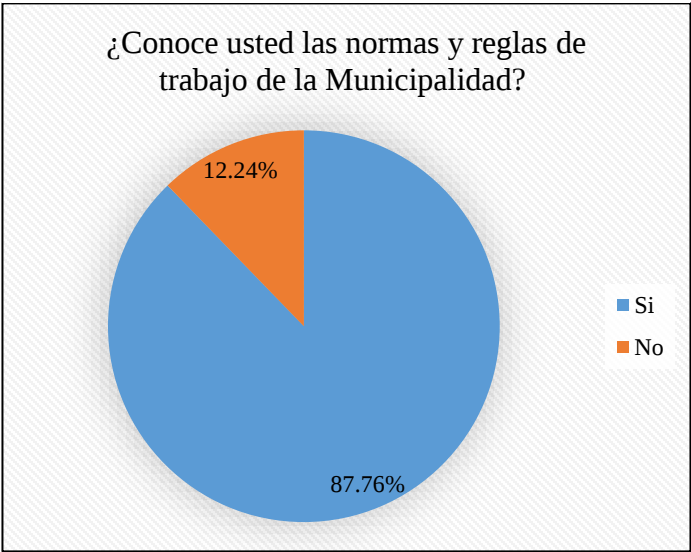
El siguiente gráfico de barras resume las competencias relevantes en el contexto laboral analizado. Destacan cinco competencias principales: trabajo en equipo y cooperación con un 65.71%, iniciativa con un 51.43%, preocupación por el orden, la calidad y la precisión con un 42.86%, confianza en sí mismo con un 39.05% y búsqueda de información con un 38.10%. Estas competencias reflejan la importancia de la colaboración eficaz, la proactividad, el trabajo excelente, la confianza personal y la capacidad de procesar la información de forma eficaz en este tipo de entornos laborales.

10. ¿Conoce usted las normas y reglas de trabajo de la Municipalidad?
(Reglamento Interno, políticas administrativas)

Gráfico 10: Normas y reglas de trabajo

Tabla 10

	Frecuencia	Porcentajes
Si	86	87.76%
No	12	12.24%
Total, general	98	100%



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

La tabla de frecuencia refleja el número de respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás que solo 98 respondieron de los 102 encuestados.

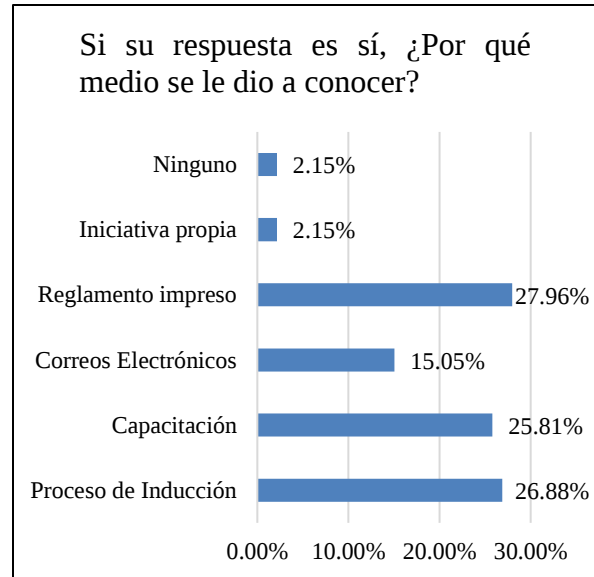
Como se observa en el gráfico de pastel el 87.76 % de los encuestados respondió “Si” a la pregunta ¿Conoce usted las normas y reglas de trabajo de la municipalidad? Dato que se podría considerar positivo para la gestión municipal, porque genera en los empleados, un sentido de pertenencia y conciencia hacia el trabajo. Por otra parte, llama la atención que el 12.24% contestó que “No” conoce las normas y reglamento de trabajo municipal. Podría pasar que no se les ha inducido completamente o se ha descuidado este aspecto que necesariamente debe comunicarse a los empleados.

11. ¿Por qué medio se le dio a conocer?

Tabla 11

	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de Inducción	25	26.88%
Capacitación	24	25.81%
Correos Electrónicos	14	15.05%
Reglamento impreso	26	27.96%
Iniciativa propia	2	2.15%
Ninguno	2	2.15%
Total general	93	100%

Gráfico 11: Normas y reglas de trabajo.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

La tabla de frecuencia refleja el número de respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás que solo 93 respondieron de los 102 encuestados.

En el gráfico de pastel se observan los porcentajes obtenidos de las categorías que se colocaron a la pregunta. ¿Por qué medio se le dio a conocer? El 27.96% respondió “reglamento impreso” el 25.81% “capacitación” el 26.88% “proceso de inducción” el 15.05% correo electrónico, el 2.15% “por iniciativa propia” y el 2.15% “ninguno”.

Según los datos anteriores, del total de encuestados la mayoría con un 95.7% recibió acceso al reglamento de trabajo por parte de la municipalidad, mientras que el 2.15% tuvo la iniciativa de buscar el reglamento por su cuenta.

Debido a que este se encuentra en internet en el portal oficial de la municipalidad o bien pudieron solicitarlo a recursos humanos. Así mismo hay un menor porcentaje 2.15% que no tiene conocimiento de esta herramienta laboral, quedando así un vacío de información necesaria para el buen desempeño laboral del personal.

12. ¿Siente interés por las funciones que le corresponde cumplir en su puesto de trabajo?

Tabla 12

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	62	60.8%
Casi Siempre	32	31.4%
Algunas Veces	8	7.8%
Total general	102	100%

Gráfico 12: Funciones que cumplir en el puesto de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

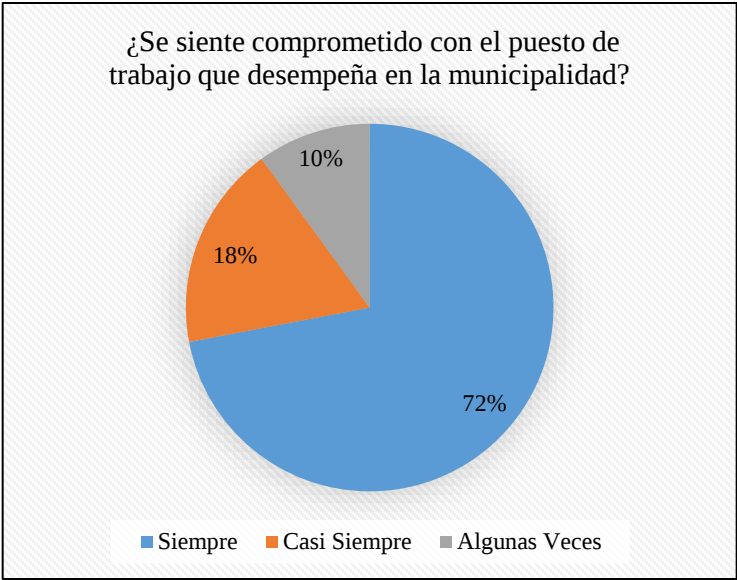
Los resultados de la pregunta ¿Siente interés por las funciones que le corresponde cumplir en su puesto de trabajo? fueron: 60.88% contestó que “Siempre” siente interés por las funciones que le corresponde cumplir, lo que demuestra que las personas gustan hacer su trabajo y por tanto tienden a cumplir las metas que se proponen; 31.40% contestó que “Casi siempre” siente interés por las funciones que le corresponde cumplir, en este caso puede existir desmotivación laboral ya sea porque el trabajo es rutinario o porque están influyendo otros factores como la baja motivación; y por último el 7.8% respondió que “Algunas veces” siente interés por las funciones que le corresponde cumplir en su puesto de trabajo, Es necesario aclarar que en las demás opciones de respuestas de “Casi nunca” y “Nunca” no obtuvieron ningún puntaje.

13. ¿Se siente comprometido con el puesto de trabajo que desempeña en la Municipalidad?

Tabla 13

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	72	72.00%
Casi Siempre	18	18.00%
Algunas Veces	10	10.00%
Total general	100	100%

Gráfico 13: Comprometido en el puesto de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

La tabla de frecuencia refleja las respuestas de la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. De los 102 encuestados, 100 respondieron.

Según el gráfico de pastel, el 72% de los empleados indicaron sentirse siempre comprometidos con su trabajo, el 18% dijo sentirse casi siempre comprometidos y el 10% señaló que se sienten algunas veces comprometidos. Ningún encuestado respondió que se siente "Casi nunca" o "Nunca" comprometido con su puesto de trabajo.

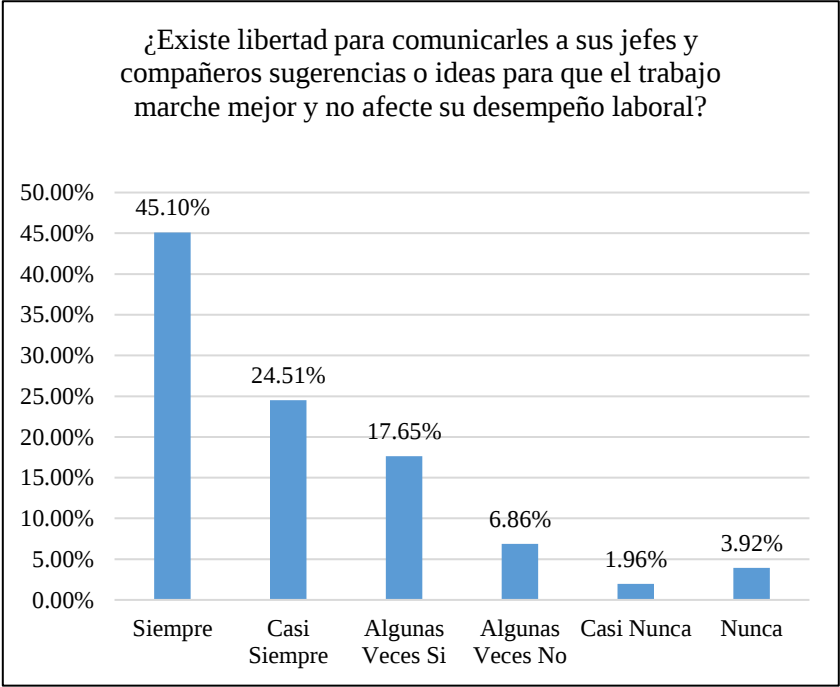
En conclusión, la gran mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás sienten un alto grado de compromiso con su trabajo.

14. ¿Existe libertad para comunicarles a sus jefes y compañeros sugerencias o ideas para que el trabajo marche mejor y no afecte su desempeño laboral?

Tabla 14

Gráfico 14: Libertad de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	45.10%
Casi Siempre	25	24.51%
Algunas Veces Si	18	17.65%
Algunas Veces No	7	6.86%
Casi Nunca	2	1.96%
Nunca	4	3.92%
Total general	102	100%



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

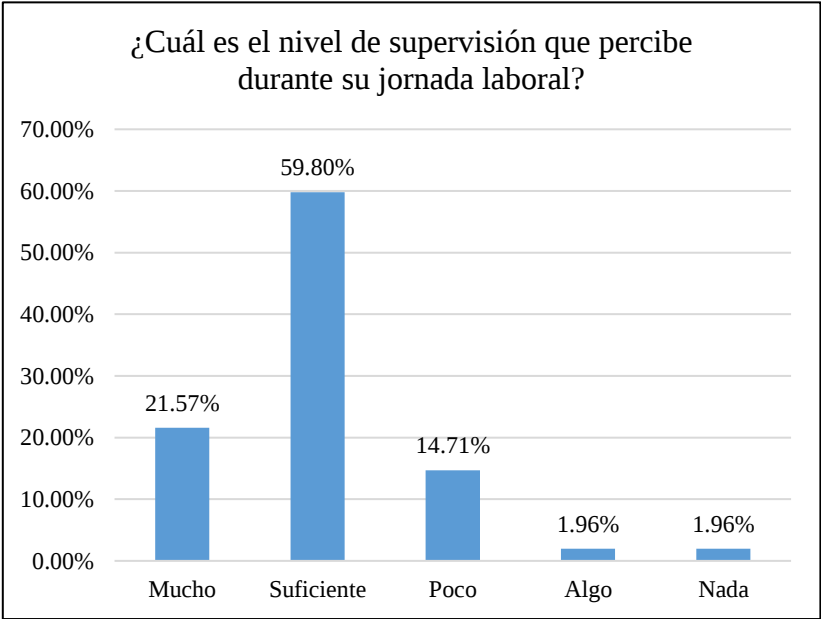
Al analizar los datos proporcionados por los trabajadores, se observa que existe una comunicación efectiva en el entorno laboral, ya que el 69.61% de los encuestados respondieron positivamente, indicando que siempre o casi siempre pueden comunicar sugerencias o ideas a sus jefes y compañeros para mejorar el trabajo y no afectar su desempeño laboral. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 30.39% restante mencionó que algunas veces no pueden comunicarse eficientemente, ya sea porque no se les toma en cuenta o porque no se sienten cómodos expresando sus puntos de vista.

15. ¿Cuál es el nivel de supervisión que percibe durante su jornada laboral?

Gráfico 15: Nivel de supervisión.

Tabla 15

	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	22	21.57%
Suficiente	61	59.80%
Poco	15	14.71%
Algo	2	1.96%
Nada	2	1.96%
Total general	102	100%



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico de barras representa las respuestas a la pregunta "¿Cuál es el nivel de supervisión que percibe durante su jornada laboral?", divididas en cinco opciones de respuesta: Mucho, Suficiente, Poco, Algo y Nada.

La categoría más seleccionada por los encuestados es "Suficiente", con un total de 59.80%. La segunda categoría más seleccionada es "Mucho", con 21.57% y la tercera categoría "Poco" recibió 14.71%, mientras que las categorías "Algo" y "Nada" recibieron solamente 1.96% respuestas cada una que son los porcentajes más bajos que se obtuvieron. La mayoría de los encuestados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás perciben una supervisión suficiente durante su jornada laboral con un porcentaje de 59.80% mientras que un porcentaje menor con 16.67% la percibe como "Poco" y "Nada".

16. ¿Se siente satisfecho con el salario devengado de acuerdo con el nivel de responsabilidad que tiene hacia la Municipalidad?

Tabla 16

	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	6	5.88%
Suficiente	33	32.35%
Poco	35	34.31%
Algo	14	13.73%
Nada	14	13.73%
Total general	102	100%

Gráfico 16: Salario devengado.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico circular muestra las respuestas de los 102 encuestados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás en relación con su satisfacción con el salario percibido, considerando su nivel de responsabilidad hacia la Municipalidad.

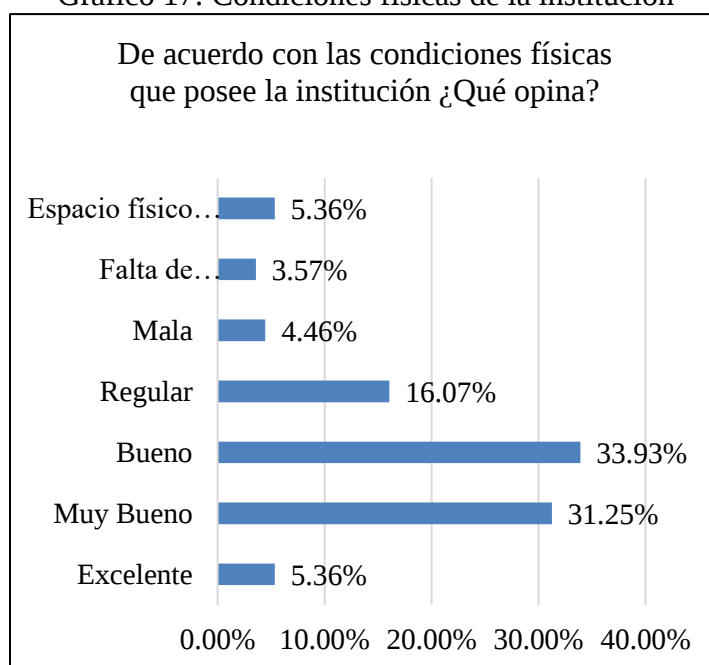
Las categorías de respuesta "Mucho" y "Suficiente" representan el 5.88% y el 32.35% respectivamente, lo que indica que el 38.23% de los encuestados se sienten satisfechos con el salario devengado. Por otro lado, las categorías restantes, como "Poco", "Algo" y "Nada", recibieron un 61.77% sumados, lo que indica que un porcentaje significativo de los encuestados se siente insatisfecho con el salario en relación con su nivel de responsabilidad. Esto muestra que existe una gran diferencia entre los encuestados en cuanto a la adecuación del salario a su nivel de responsabilidad.

17. De acuerdo con las condiciones físicas (llámese distribución de espacio físico, iluminación, sonido, ubicación de las personas, herramientas y máquinas de trabajo) que posee la institución ¿Qué opina?

Tabla 17

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	5.36%
Muy Bueno	35	31.25%
Bueno	38	33.93%
Regular	18	16.07%
Mala	5	4.46%
Falta de Herramientas y Equipos	4	3.57%
Espacio físico reducido de las unidades la Alcaldía	6	5.36%
Total general	112	100%

Gráfico 17: Condiciones físicas de la institución



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico de barras muestra la distribución de las condiciones físicas en la institución podemos observar que las categorías más frecuentes son “Excelente”, "Muy Bueno" y "Bueno", con porcentajes del 5.36%, 31.25% y 33.93%, respectivamente. Esto indica que la mayoría de las personas encuestadas (70.54%) perciben las condiciones físicas como satisfactorias.

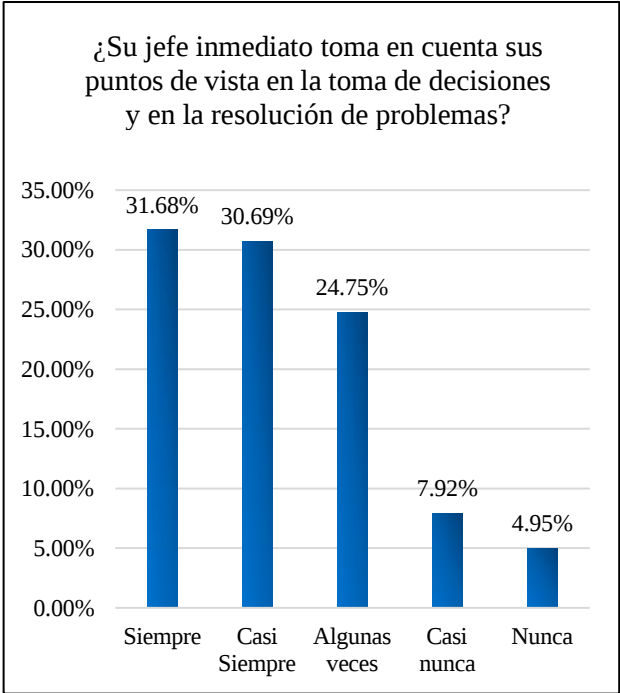
Por otro lado, las categorías menos frecuentes son “Regular” con 16.07%, "Mala" con 4.46%, "Falta de Herramientas y Equipos” con 3.57% y “Espacio físico reducido de las unidades la Alcaldía” 5.36%. Esto muestra que (29.46%) de las personas encuestadas considera que las condiciones físicas son deficientes o que existe la falta de herramientas y equipos adecuados.

18. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones y en la resolución de problemas?

Tabla 18

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	31.68%
Casi Siempre	31	30.69%
Algunas veces	25	24.75%
Casi nunca	8	7.92%
Nunca	5	4.95%
Total, general	101	100%

Gráfico 18: Toma de decisiones.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico de barras muestra la distribución de las respuestas de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, podemos observar que la categoría con mayor porcentaje de respuestas es "Siempre" con un 31.68%, seguida de cerca por "Casi Siempre" con un 30.69%. Estos resultados muestran que una gran proporción de 62.37% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás perciben que sus jefes inmediatos toman en cuenta sus puntos de vista en la mayoría de las situaciones. Por otro lado, las categorías de "Algunas veces", "Casi Nunca" y "Nunca" obtuvieron porcentajes más bajos, con 24.75%, 7.92% y 4.95% respectivamente. Algunos empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás que representan 37.63%, perciben que sus

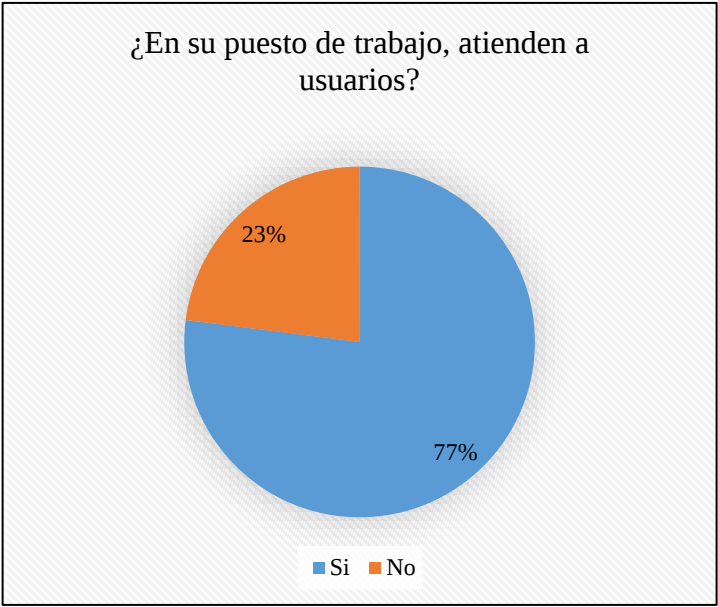
jefes inmediatos no toman en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones y en la resolución de problemas en algunas situaciones.

19. ¿En su puesto de trabajo, atienden a usuarios?

Tabla 19

	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	77%
No	23	23%
Total general	100	100%

Gráfico 19: Atención a usuarios



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico circular muestra la distribución de las respuestas de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, en la encuesta se tomaron en cuenta 102 encuestados de los cuales solo 100 respondieron a la pregunta "¿En su puesto de trabajo, atienden a usuarios?".

Podemos observar que, de los empleados encuestados, el 77% indican que sí atienden a usuarios en su puesto de trabajo, mientras que el 23% indican que no lo hacen.

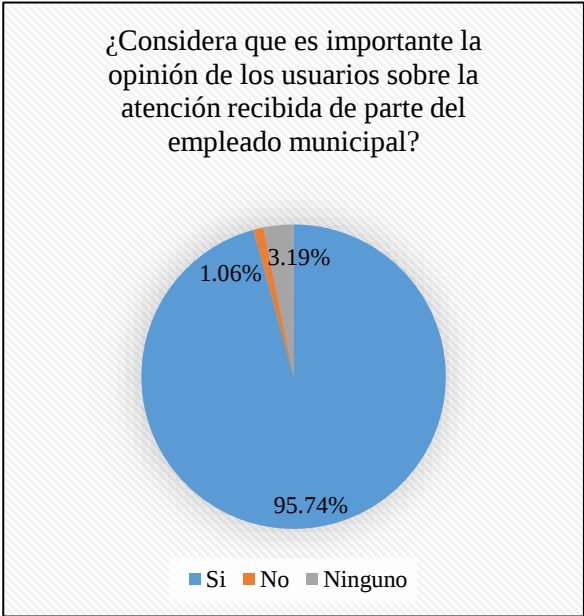
La gran mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás tienen un trabajo que involucra la atención al cliente o al público en algún grado, mientras que una minoría no se encuentra en esta situación.

20. ¿Considera que es importante la opinión de los usuarios sobre la atención recibida de parte del empleado municipal?

Tabla 20

	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	95.74%
No	1	1.06%
Ninguno	3	3.19%
Total general	94	100%

Gráfico 20: Solicitar opinión al usuario



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico circular representa la distribución de las respuestas de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, en la encuesta se tomaron en cuenta 102 encuestados de los cuales solo 94 personas respondieron lo siguiente: de los empleados encuestados, el 95.74% respondió que sí considera importante la opinión de los usuarios sobre la atención recibida, mientras que solo el 1.06% dijo que no considera importante esta opinión y el 3.19% seleccionó "Ninguna".

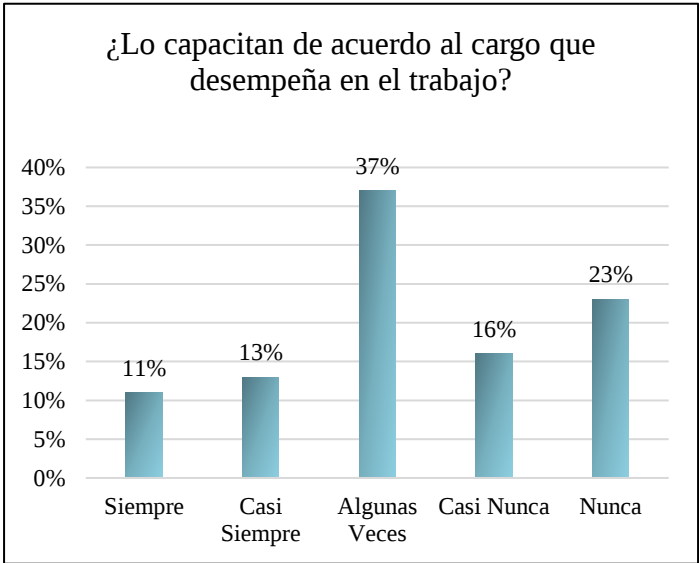
Estos resultados denotan que la gran mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás (95.74%), valoran la opinión de los usuarios sobre la atención recibida por parte de los empleados municipales, lo que puede indicar una preocupación por brindar un buen servicio y mejorar la calidad de este.

21. ¿Lo capacitan de acuerdo con el cargo que desempeña en el trabajo?

Tabla 21

Gráfico 21: Capacitación con el cargo que desempeña

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	11%
Casi Siempre	13	13%
Algunas Veces	37	37%
Casi Nunca	16	16%
Nunca	23	23%
Total general	100	100%



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico de barras representa la distribución de las respuestas de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, en la encuesta se tomaron en cuenta 102 encuestados de los cuales solo 100 personas. El gráfico muestra que el 37% de los encuestados respondió "Algunas veces" a esta pregunta, seguido de "Casi nunca" con el 16%, "Nunca" con el 23%, "Casi siempre" con el 13% y "Siempre" con el 11%.

En conclusión, una gran cantidad de empleados municipales de la Alcaldía de Santo Tomás (76%), no reciben capacitación regularmente de acuerdo con el cargo que desempeñan en el

trabajo. Solo el (24%) de los encuestados respondió que siempre o casi siempre reciben capacitación.

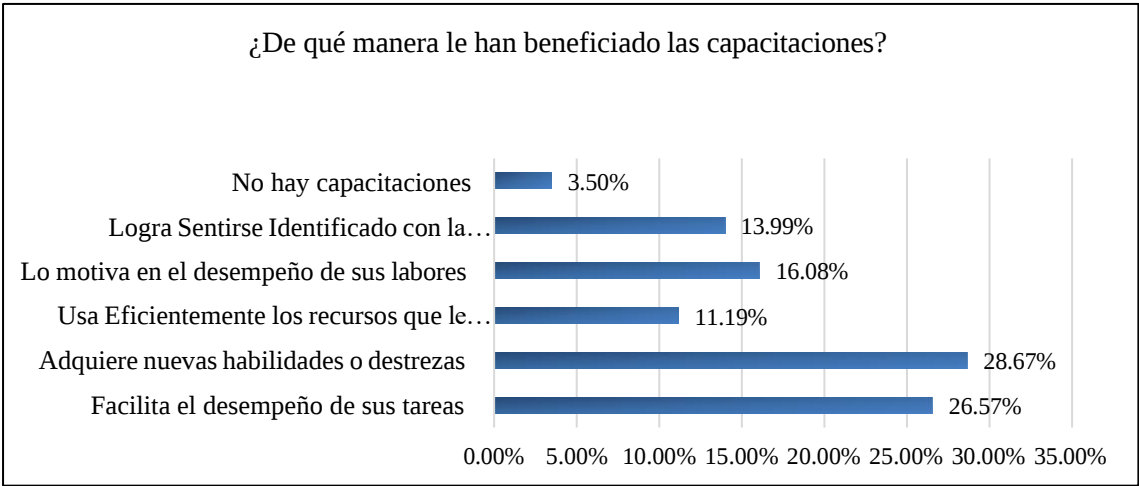
Es importante destacar que la capacitación es esencial para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y productividad en el trabajo.

22. ¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?

Tabla 22

	Frecuencia	Porcentaje
Facilita el desempeño de sus tareas	38	26.57%
Adquiere nuevas habilidades o destrezas	41	28.67%
Usa Eficientemente los recursos que le proveen	16	11.19%
Lo motiva en el desempeño de sus labores	23	16.08%
Logra Sentirse Identificado con la municipalidad	20	13.99%
No hay capacitaciones	5	3.50%
Total general	143	100%

Gráfico 22: Beneficios de las capacitaciones



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En este gráfico de barras horizontal se presentan las respuestas a la pregunta "¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?". En la que 92 personas fueron encuestadas con seis opciones de respuesta, es decir cada encuestado podía seleccionar más de una respuesta por ello la tabla de frecuencias refleja un total general de 143 respuestas, debido a esto se toma la mejor distribución sobre el número de respuestas por categoría entre el total general.

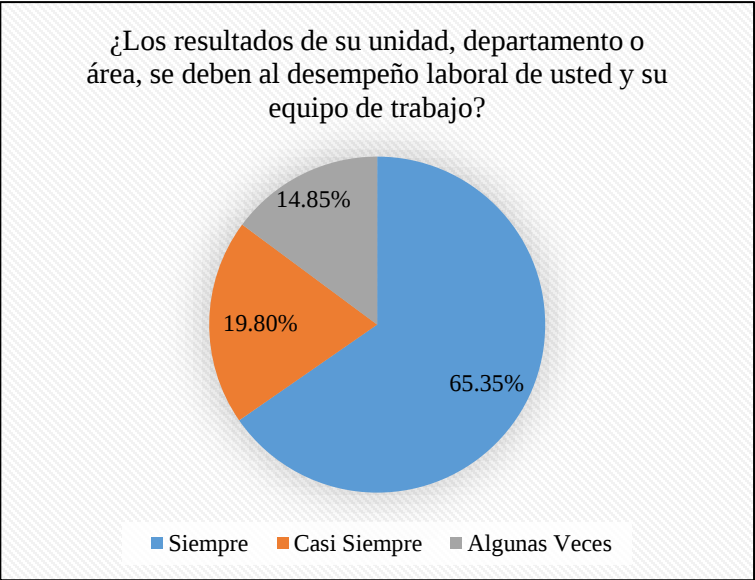
La opción más seleccionada por los empleados es "Adquiere nuevas habilidades o destrezas", con un total de 41 respuestas, lo que representa el 28.67% de las respuestas. En segundo lugar, se encuentra "Facilita el desempeño de sus tareas" con 38 respuestas, lo que equivale al 26.57%. Luego, se encuentra "Lo motiva en el desempeño de sus labores" con 23 respuestas, representando el 16.08%. La opción "Logra Sentirse Identificado con la municipalidad" fue seleccionada por 20 empleados, equivalente al 13.99% de las respuestas. "Usa Eficientemente los recursos que le proveen" obtuvo 16 respuestas, lo que representa el 11.19%. Por último, solo 5 empleados respondieron que "No hay capacitaciones" con 3.50%. Es importante destacar que las dos primeras opciones ("Adquiere nuevas habilidades o destrezas" y "Facilita el desempeño de sus tareas") representan el 55.24% de las respuestas. Esto sugiere que la mayoría de los empleados considera que las capacitaciones son beneficiosas en términos de aprendizaje y en la mejora de su desempeño laboral. Además, la opción "Lo motiva en el desempeño de sus labores" también es destacable, ya que indica que las capacitaciones no solo son útiles en términos de habilidades técnicas, sino que también pueden tener un impacto positivo en la motivación y compromiso de los empleados con la Alcaldía.

23. ¿Los resultados de su unidad, departamento o área, se deben al desempeño laboral de usted y su equipo de trabajo?

Tabla 23

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	66	65.35%
Casi Siempre	20	19.80%
Algunas Veces	15	14.85%
Total general	101	100%

Gráfico 23: Capacitación que desempeña en el trabajo con su equipo de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

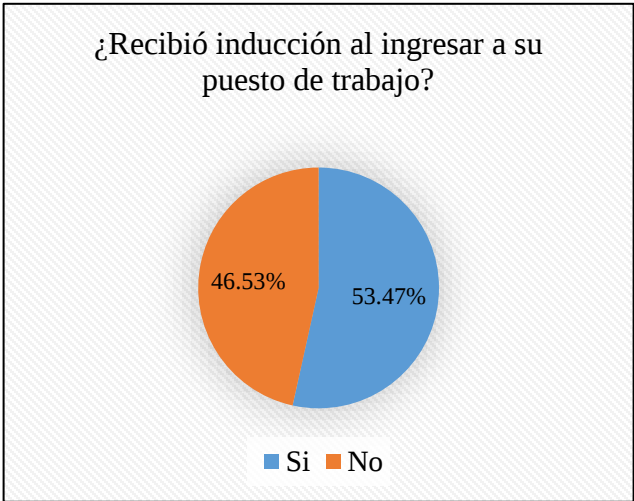
Para la pregunta "¿Los resultados de su unidad, departamento o área, se deben al desempeño laboral de usted y su equipo de trabajo?" Se utilizó un gráfico circular para mostrar las diferentes respuestas de los encuestados, en que se obtuvo 101 respuestas de 102 encuestados. Este gráfico muestra que la mayoría de los empleados encuestados un 85.15% consideran que los resultados de su unidad, departamento o área se deben en gran medida al desempeño laboral de ellos y su equipo de trabajo. Esto indica que hay un alto nivel de responsabilidad y compromiso por parte de los empleados para lograr buenos resultados en su trabajo. Aunque existe una minoría del 14.85% que no considera que los resultados se deban principalmente a su desempeño.

24. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

Tabla 24

	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	53.47%
No	47	46.53%
Total general	101	100%

Gráfico 24: Inducción



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, se les preguntó a 102 personas de las cuales respondieron 101, si habían recibido inducción al ingresar a su puesto de trabajo. Los resultados obtenidos muestran que hubo una respuesta equilibrada entre Sí y No, con 53.47% y 46.53% respectivamente.

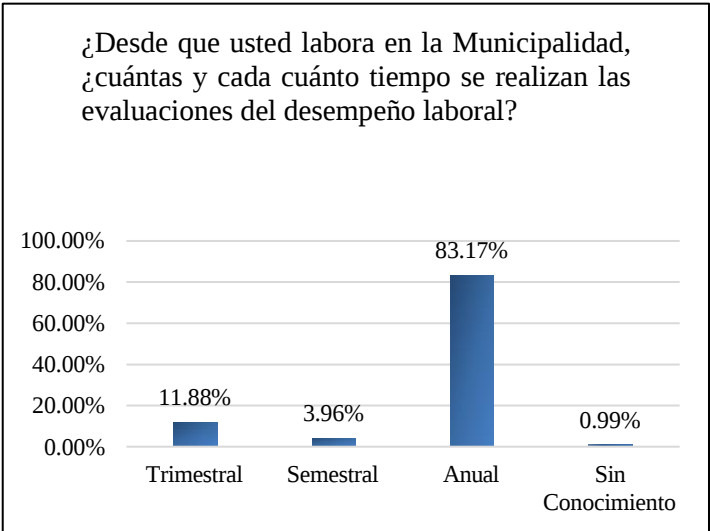
Es preocupante que casi la mitad de los empleados encuestados (46.53%) afirmen no haber recibido una inducción al ingresar a su puesto de trabajo. La inducción es un proceso crucial para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus políticas, procedimientos y responsabilidades. Una falta de inducción adecuada como refleja el gráfico puede tener un impacto negativo en el desempeño de los empleados y en la integración en el equipo de trabajo.

25. ¿Desde que usted labora en la Municipalidad, ¿cuántas y cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones del desempeño laboral?

Tabla 25

	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	12	11.88%
Semestral	4	3.96%
Anual	84	83.17%
Sin Conocimiento	1	0.99%
Total general	101	100%

Gráfico 25: Evaluación del desempeño



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 83.17% de los encuestados indicó que se realizan evaluaciones anuales, mientras que el 11.88% indicó que se realizan trimestralmente y solo el 3.96% indicó que se realizan evaluaciones semestrales. Además, el 0.99% de los encuestados indicó no tener conocimiento sobre el tema.

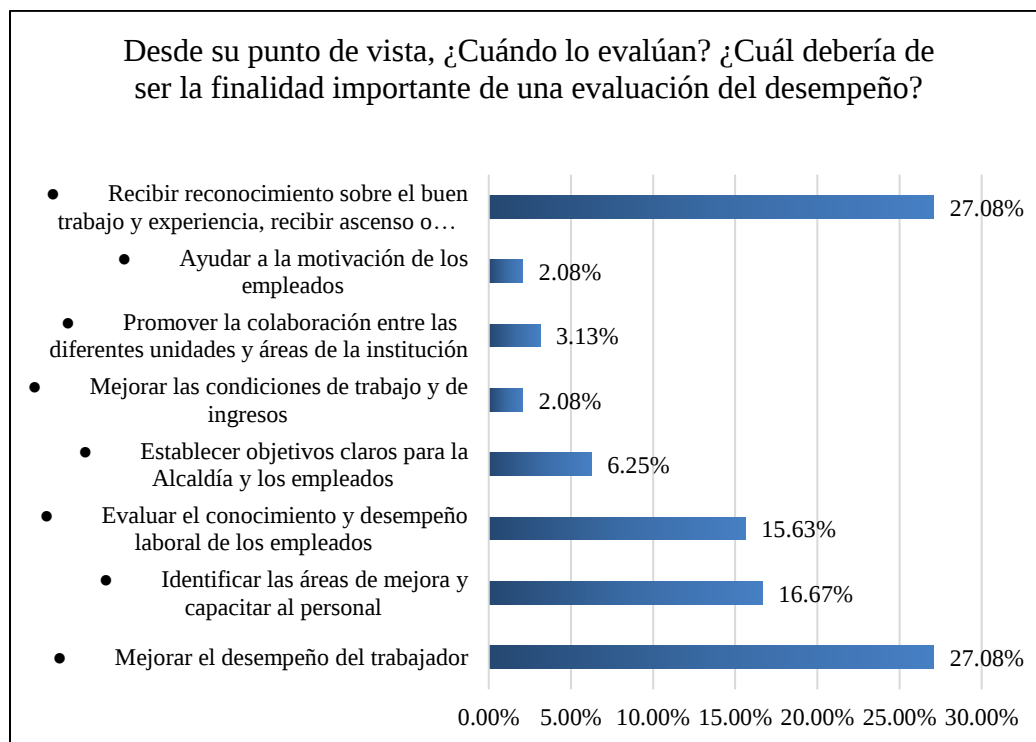
Es importante destacar que la mayoría de los empleados (83.17%) indicó que las evaluaciones de desempeño laboral se realizan anualmente, lo que muestra tienen conocimiento sobre la evaluación del desempeño y que existe una política institucional establecida para evaluar el desempeño laboral de los empleados.

26. Desde su punto de vista, ¿Cuándo lo evalúan? ¿Cuál debería de ser la finalidad importante de una evaluación del desempeño?

Tabla 26

	Frecuencia	Porcentaje
• Mejorar el desempeño del trabajador	26	27.08%
• Identificar las áreas de mejora y capacitar al personal	16	16.67%
• Evaluar el conocimiento y desempeño laboral de los empleados	15	15.63%
• Establecer objetivos claros para la Alcaldía y los empleados	6	6.25%
• Mejorar las condiciones de trabajo y de ingresos	2	2.08%
• Promover la colaboración entre las diferentes unidades y áreas de la institución	3	3.13%
• Ayudar a la motivación de los empleados	2	2.08%
• Recibir reconocimiento sobre el buen trabajo y experiencia, recibir ascenso o aumento de salario	26	27.08%
Total general	96	100%

Gráfico 26: Finalidad de la evaluación del desempeño.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En la tabla de frecuencia se muestran 96 respuestas, de los 102 encuestados. En la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás sobre la finalidad de una evaluación del desempeño, se identifican dos grupos principales de respuestas: las más relevantes y las menos relevantes.

Las respuestas más relevantes, que recibieron una mayor cantidad de selecciones por parte de los encuestados, incluyen "Recibir reconocimiento sobre el buen trabajo y experiencia, recibir ascenso o aumento de salario" y "Mejorar el desempeño del trabajador". Estas opciones representan aproximadamente el 27.08% del total de respuestas cada una. Sumadas dan un 54.16%, esto indica que más de la mitad de los encuestados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás considera que recibir reconocimiento sobre el buen trabajo, experiencia, ascenso o aumento de salario, así como mejorar el desempeño del trabajador, son finalidades importantes de una evaluación del desempeño.

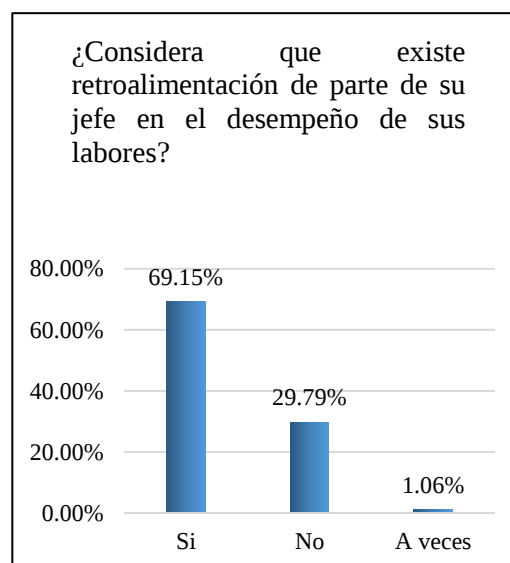
En contraste, las opciones menos seleccionadas fueron "Mejorar las condiciones de trabajo y de ingresos", y "Ayudar a la motivación de los empleados" los dos con un 2% y "Promover la colaboración entre las diferentes unidades y áreas de la institución", con un 3%. Por lo que es importante destacar que estos resultados reflejan la opinión de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás en relación con la finalidad de una evaluación de desempeño.

27. ¿Considera que existe retroalimentación de parte de su jefe en el desempeño de sus labores?

Tabla 27

	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	69.15%
No	28	29.79%
A veces	1	1.06%
Total general	94	100%

Gráfico 27: Retroalimentación



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

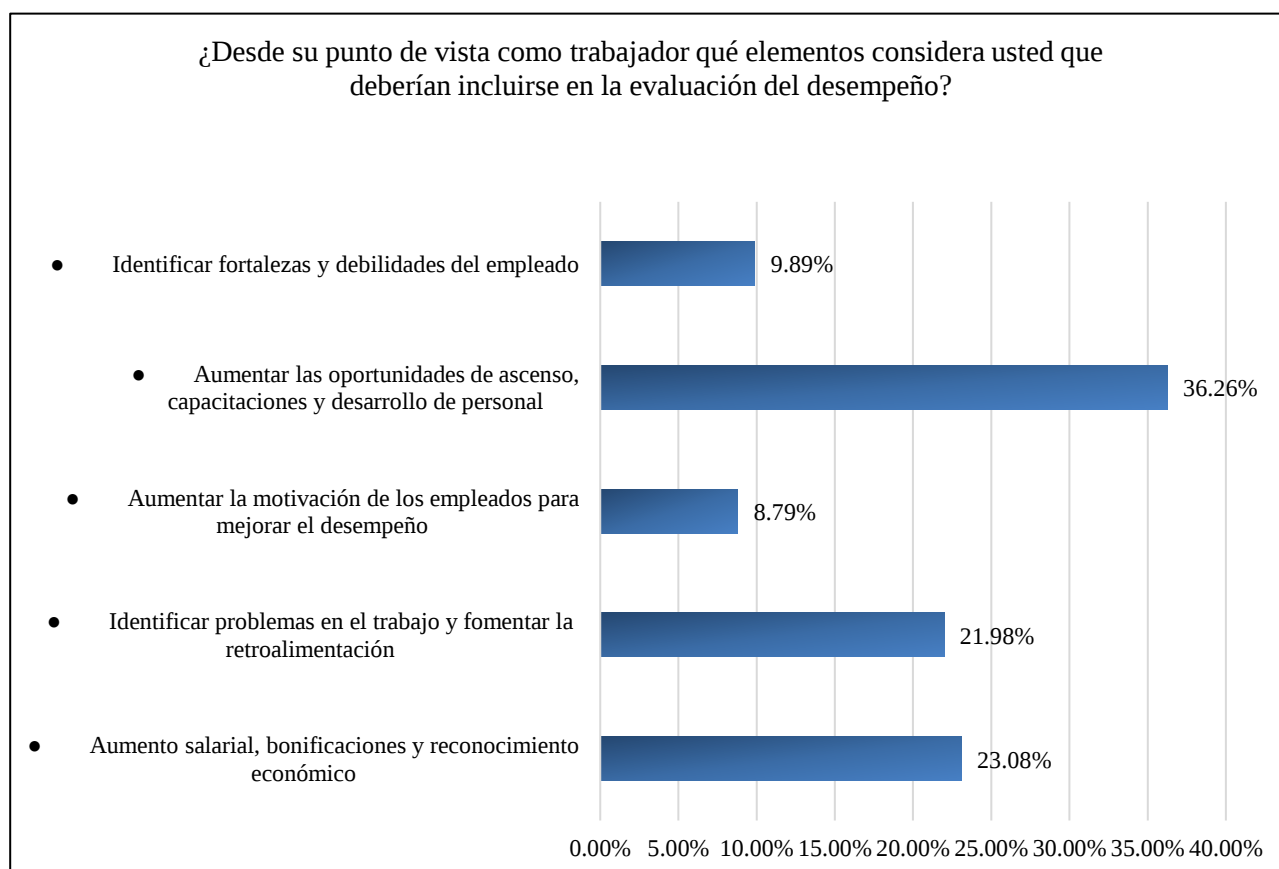
En la encuesta realizada a los 102 empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, se les preguntó sobre si consideran que existe retroalimentación por parte de su jefe en el desempeño de sus labores, de los cuales solo 94 respondieron. Los resultados de la encuesta muestran que el 69.15% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás considera que existe retroalimentación por parte de su jefe en el desempeño de sus labores, mientras que el 29.79% respondió negativamente. Además, hubo una única respuesta que indicó que la retroalimentación se da "a veces". Desde una perspectiva general, se consideraría como resultado positivo que la mayoría de los empleados perciba que existe retroalimentación por parte de sus jefes. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que aproximadamente 29.79%, es decir un tercio de los empleados no percibe que se brinde retroalimentación de manera consistente.

28. ¿Desde su punto de vista como trabajador qué elementos considera usted que deberían incluirse en la evaluación del desempeño?

Tabla 28

	Frecuencia	Porcentaje
• Aumento salarial, bonificaciones y reconocimiento económico	21	23.08%
• Identificar problemas en el trabajo y fomentar la retroalimentación	20	21.98%
• Aumentar la motivación de los empleados para mejorar el desempeño	8	8.79%
• Aumentar las oportunidades de ascenso, capacitaciones y desarrollo de personal	33	36.26%
• Identificar fortalezas y debilidades del empleado	9	9.89%
Total general	91	100%

Gráfico 28: Elementos que deberían incluirse en la evaluación del desempeño.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En esta pregunta, se les pidió a los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás respondieran sobre qué elementos consideran importantes que se incluyan en la evaluación de su desempeño, de manera que de los 102 encuestados solo respondieron 91.

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás considera que las oportunidades de ascenso, capacitaciones y desarrollo de personal son el elemento más importante que debería incluirse en la evaluación de su desempeño, seguido por el aumento salarial, las bonificaciones y el reconocimiento económico. Estas dos opciones representan un porcentaje sumado del 59.34% de los encuestados.

Además, una cantidad considerable de empleados valora la identificación de problemas en el trabajo y la retroalimentación, así como la identificación de fortalezas y debilidades individuales. Estas opciones representan un porcentaje sumado del 31.87% de los encuestados.

El 8.79% de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás valoró la opción "Aumentar la motivación de los empleados para mejorar el desempeño". Aunque este porcentaje es menor en comparación con las opciones más seleccionadas, aún representa una parte significativa de los encuestados.

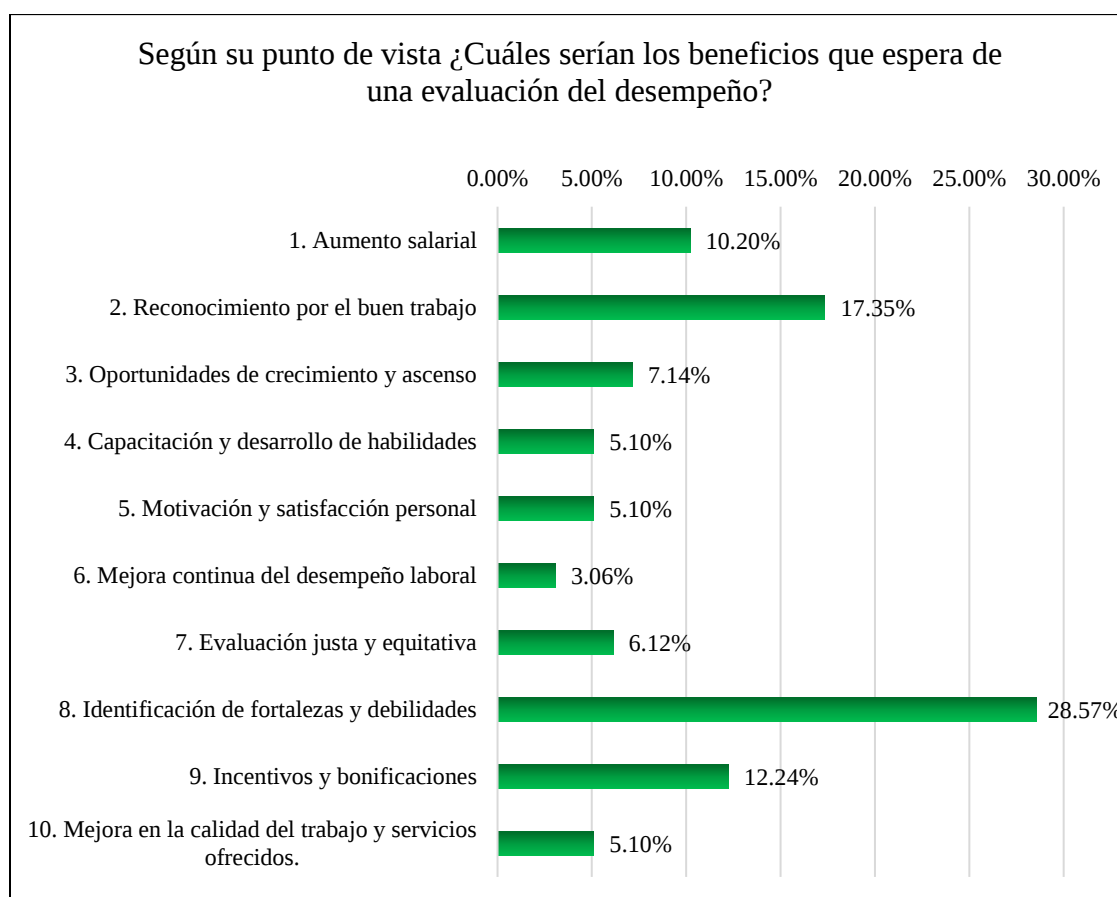
Estos resultados indican que los empleados buscan aspectos relacionados con el crecimiento profesional, el reconocimiento, la retroalimentación y la motivación en su evaluación del desempeño.

29. Según su punto de vista ¿Cuáles serían los beneficios que espera de una evaluación del desempeño?

Tabla 29

	Frecuencia	Porcentajes
1. Aumento salarial	10	10.20%
2. Reconocimiento por el buen trabajo	17	17.35%
3. Oportunidades de crecimiento y ascenso	7	7.14%
4. Capacitación y desarrollo de habilidades	5	5.10%
5. Motivación y satisfacción personal	5	5.10%
6. Mejora continua del desempeño laboral	3	3.06%
7. Evaluación justa y equitativa	6	6.12%
8. Identificación de fortalezas y debilidades	28	28.57%
9. Incentivos y bonificaciones	12	12.24%
10. Mejora en la calidad del trabajo y servicios ofrecidos.	5	5.10%
Total, general	98	100.00%

Gráfico 29: Beneficios esperados de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El gráfico de barras muestra los beneficios esperados por los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás al recibir una evaluación del desempeño, para esta pregunta se toma en cuenta 98 respuestas de los 102 encuestados. La respuesta más común fue la identificación de fortalezas y debilidades, mencionada por 28.57% encuestados.

El reconocimiento por el buen trabajo fue el segundo beneficio más valorado, con 17.35% respuestas. Los incentivos y bonificaciones ocuparon el tercer lugar con 12.24% de las respuestas, seguidos por el aumento salarial con 10.20% de las respuestas. Las oportunidades de crecimiento y ascenso recibieron 7.14% de las respuestas, mientras que una evaluación justa y equitativa fue mencionada por el 6.12% de los encuestados.

La capacitación y desarrollo de habilidades, así como la motivación y satisfacción personal, obtuvieron 5.10% respuestas cada una.

Por último, la mejora continua del desempeño laboral y la mejora en la calidad del trabajo y servicios ofrecidos obtuvieron 3.06% y 5.10% respuestas respectivamente.

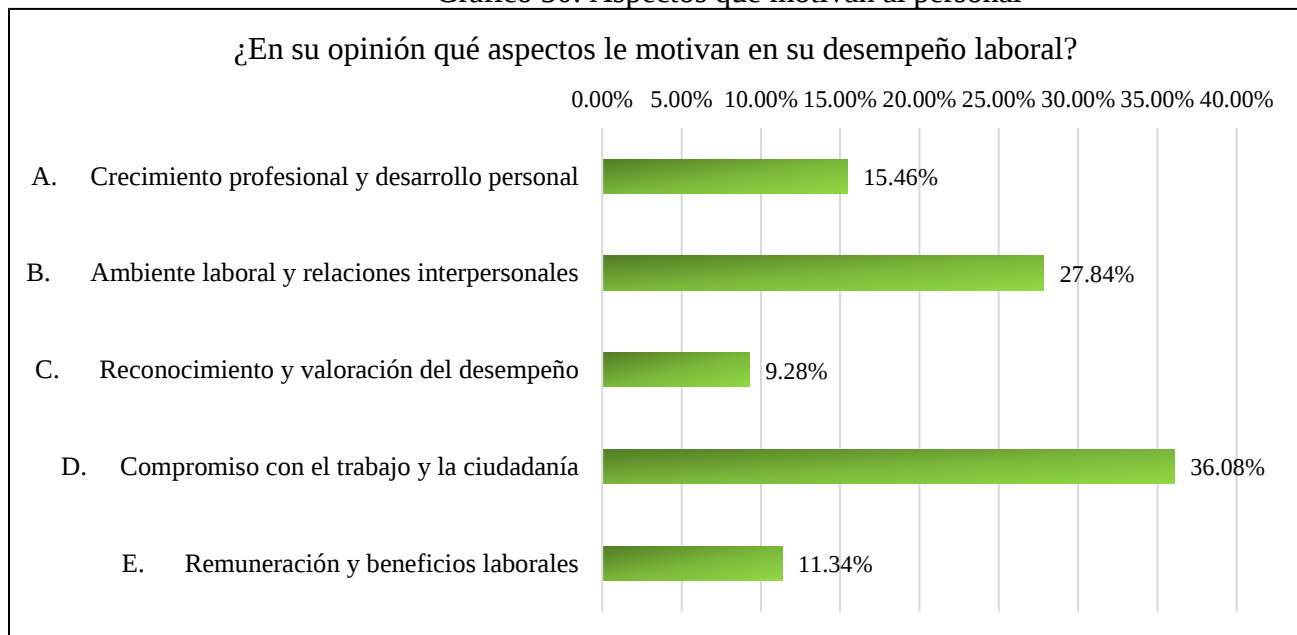
En esta pregunta los empleados valoran principalmente la identificación de fortalezas y debilidades, el reconocimiento, la compensación financiera, las oportunidades de crecimiento y la equidad en la evaluación del desempeño.

30. ¿En su opinión qué aspectos le motivan en su desempeño laboral?

Tabla 30

	Frecuencias	Porcentajes
A. Crecimiento profesional y desarrollo personal	15	15.46%
B. Ambiente laboral y relaciones interpersonales	27	27.84%
C. Reconocimiento y valoración del desempeño	9	9.28%
D. Compromiso con el trabajo y la ciudadanía	35	36.08%
E. Remuneración y beneficios laborales	11	11.34%
Total general	97	100.00%

Gráfico 30: Aspectos que motivan al personal



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

Los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás tienen diversas motivaciones en su desempeño laboral, según los resultados de la encuesta realizada. En primer lugar, el 36.08% de los encuestados considera que su compromiso con el trabajo y la ciudadanía son aspectos que los motivan en su desempeño laboral. En segundo lugar, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales son importantes para el 27.84% de los encuestados. En tercer lugar, el crecimiento profesional y el desarrollo personal son relevantes para el 15.46% de los encuestados. En cuarto lugar, la remuneración y beneficios laborales son aspectos motivadores para el 11.34% de los encuestados. Por último, el reconocimiento y valoración del desempeño es importante para el 9.28% de los encuestados.

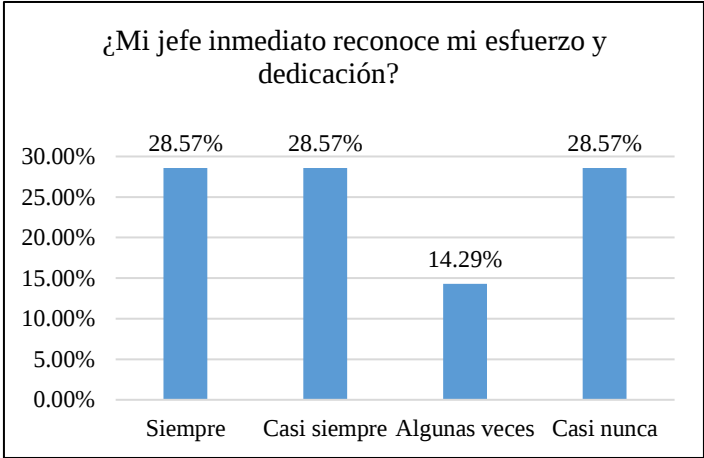
Anexo 3: Análisis e interpretación de la situación actual sobre los factores que inciden en el desempeño laboral de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás basado en las respuestas de los jefes.

1. ¿Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo y dedicación?

Tabla 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	28.57%
Casi siempre	2	28.57%
Algunas veces	1	14.29%
Casi nunca	2	28.57%
Total	7	100.00%

Gráfico 1: Esfuerzo y dedicación



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

Para la pregunta: "¿Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo y dedicación?", el 28.57% de los encuestados respondieron "Siempre" y otro 28.57% respondieron "casi siempre". Es decir, más del 50% de los empleados son reconocidos por su esfuerzo y dedicación en el trabajo.

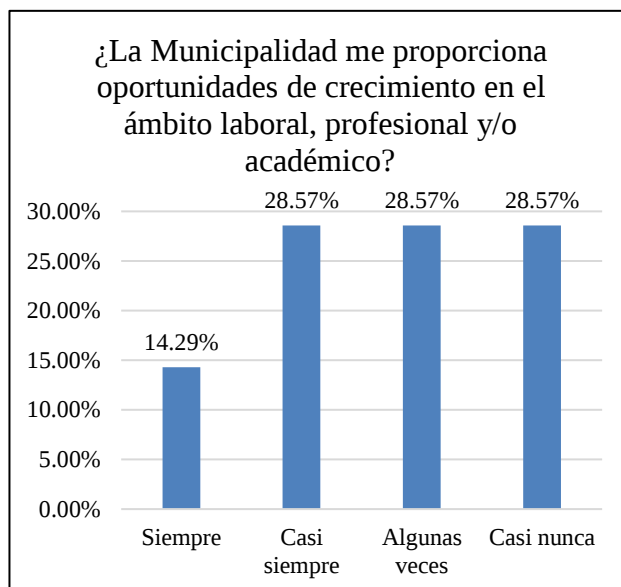
Asimismo, un 42.86% respondió "Algunas veces" y "Casi nunca" respecto a si su jefe reconoce su esfuerzo y dedicación. Este aspecto resulta negativo para el esfuerzo y desempeño de las actividades de un líder o jefe de unidad en la municipalidad. Constituye una oportunidad para mejorar las relaciones entre los jefes de unidad, la gerencia y el despacho municipal.

2. ¿La Municipalidad me proporciona oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral, profesional y/o académico? De acuerdo con su nivel de estudio.

Tabla 2

Gráfico 2: Crecimiento en el ámbito laboral y profesional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	14.29%
Casi siempre	2	28.57%
Algunas veces	2	28.57%
Casi nunca	2	28.57%
Total	7	100.00%



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

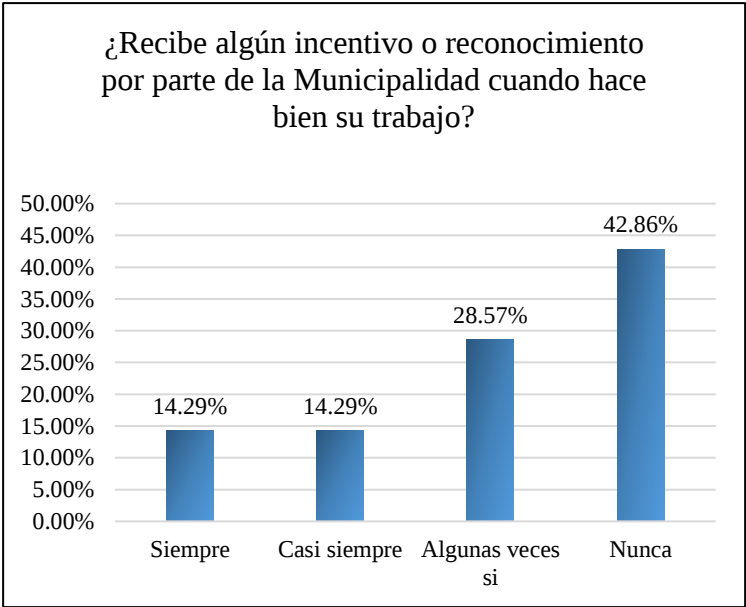
El análisis de los resultados muestra que hay una distribución equitativa en las respuestas sobre las oportunidades de crecimiento proporcionadas por la Municipalidad en el ámbito laboral, profesional y académico. Alrededor del 14.29% indicó que siempre se brindan oportunidades, mientras que el 28.57% dijo que casi siempre se ofrecen. Otro 28.57% mencionó que algunas veces se brindan oportunidades y el mismo porcentaje señaló que casi nunca se proporcionan.

3. ¿Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la Municipalidad cuando hace bien su trabajo?

Tabla 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	14.29%
Casi siempre	1	14.29%
Algunas veces si	2	28.57%
Nunca	3	42.86%
Total	7	100.00%

Gráfico 3: Incentivo o Reconocimiento



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

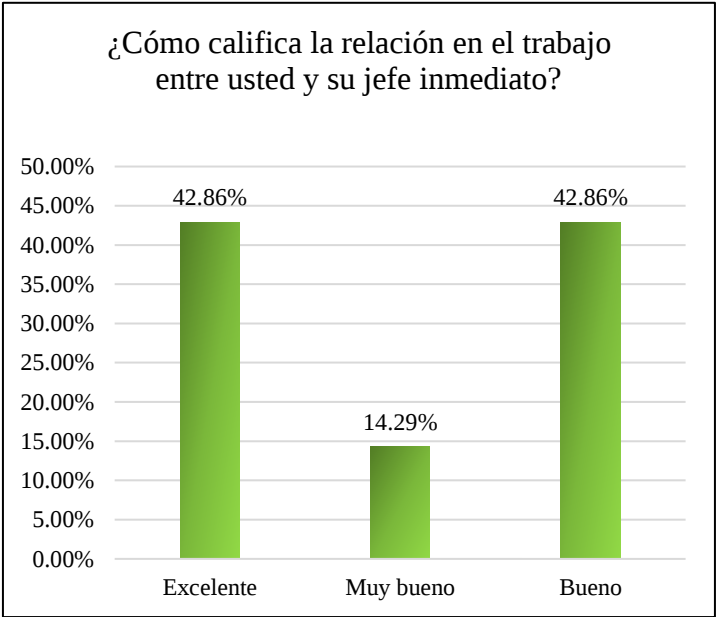
El análisis muestra que la mayoría de las personas encuestadas (42.86%) indicaron que nunca reciben incentivos o reconocimiento de la Municipalidad por hacer bien su trabajo. Algunas personas (28.57%) mencionaron que solo reciben reconocimiento en ocasiones, mientras que un pequeño porcentaje (14.29%) dijo recibirlo siempre o casi siempre.

4. ¿Cómo califica la relación en el trabajo entre usted y su jefe inmediato?

Tabla 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	42.86%
Muy bueno	1	14.29%
Bueno	3	42.86%
Total	7	100.00%

Gráfico 4: Relación en el trabajo y jefe inmediato



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

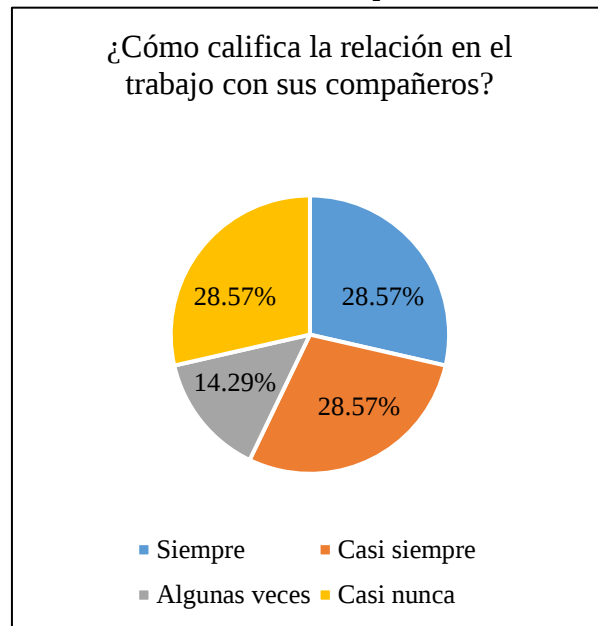
El análisis de la encuesta realizada a los jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás muestra que la mayoría de ellos (42.86%) considera la relación en el trabajo con su jefe inmediato como "Excelente" y "Bueno" en igual medida. Un porcentaje menor (14.29%) la califica como "Muy bueno". Estos resultados indican una percepción mayoritariamente positiva y una relación sólida entre los jefes y sus superiores en la Alcaldía Municipal.

5. ¿Cómo califica la relación en el trabajo con sus compañeros?

Tabla 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	57.14%
Muy bueno	2	28.57%
Bueno	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 5: Relación con compañeros



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El análisis muestra que, según los jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, la mayoría de ellos (57.14%) califica la relación en el trabajo con sus compañeros como "Excelente". Un porcentaje significativo (28.57%) la califica como "Muy bueno", mientras que un menor porcentaje (14.29%) la considera "Bueno".

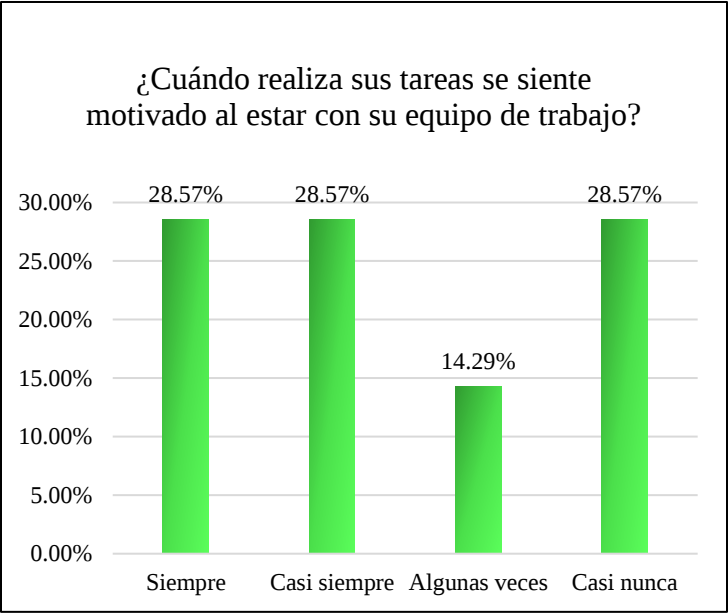
Estos resultados indican que los jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás tienen una percepción mayoritariamente positiva de la relación laboral con sus compañeros de trabajo.

6. ¿Cuándo realiza sus tareas se siente motivado al estar con su equipo de trabajo?

Tabla 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	28.57%
Casi siempre	2	28.57%
Algunas veces	1	14.29%
Casi nunca	2	28.57%
Total	7	100.00%

Gráfico 6: Motivación al estar con su equipo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

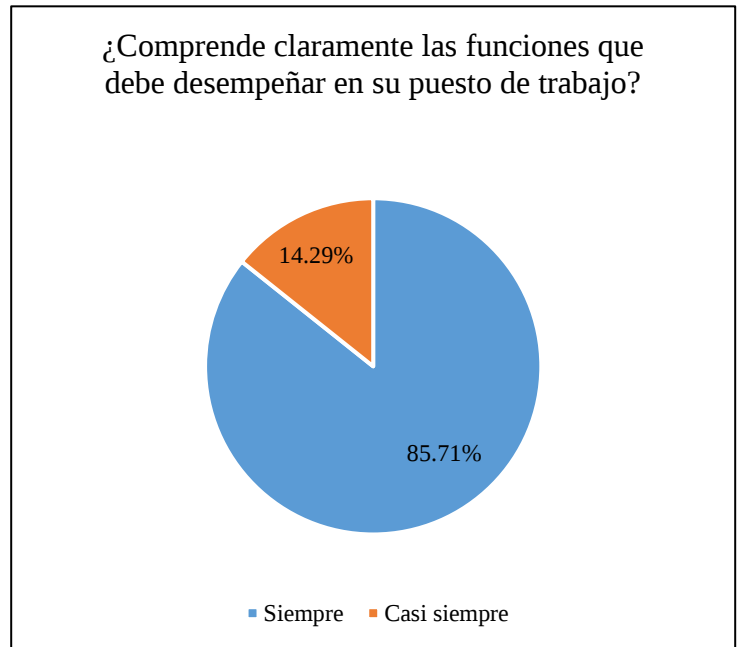
El análisis revela que los jefes de la alcaldía municipal de Santo Tomás tienen diferentes niveles de motivación al realizar sus tareas mientras están con su equipo de trabajo. Un porcentaje igual de jefes (28.57%) indicó que se siente motivado "Siempre" y "Casi siempre" al estar con su equipo. Otro 14.29% mencionó que "Algunas veces" se siente motivado, mientras que otro 28.57% afirmó que "Casi nunca" se siente motivado.

7. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	85.71%
Casi siempre	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 7: Funciones del puesto



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

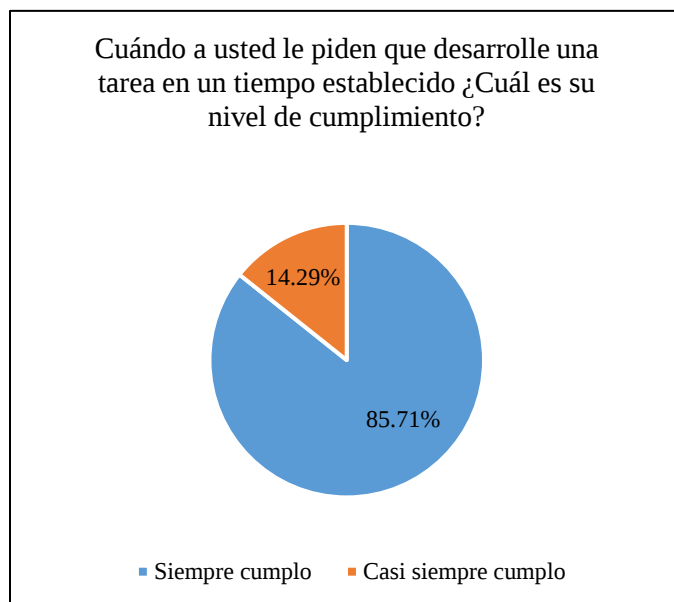
El 85.71% expresa que "Siempre" comprende las funciones que desempeña como jefe de la unidad y el 14.29% responde "Casi siempre" en general los encuestados comprenden la naturaleza y las funciones del puesto que desempeñan, lo que resulta positivo para los objetivos de la municipalidad. Sin embargo, se obtuvo un porcentaje significativo que expresa tener dificultades en la comprensión de las funciones del puesto.

8. Cuando a usted le piden que desarrolle una tarea en un tiempo establecido. ¿Cuál es su nivel de cumplimiento?

Tabla 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre cumpla	6	85.71%
Casi siempre cumpla	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 8: Cumplimiento de tareas



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

En cuanto al cumplimiento de las tareas en el tiempo establecido el 85.71% de los encuestados responde "Siempre cumpla" puede indicar que las planificaciones son cercanas a la realidad de la municipalidad y su entorno; mientras que el 14.29% expresa "Casi siempre cumpla" podría tratarse de actividades planificadas sin consideración de la complejidad de las tareas.

9. Marque las siguientes competencias sobre cuales requiere su puesto de trabajo:

Tabla 9

	Frecuencia	Porcentajes
Orientación al logro.	3	42.86%
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.	6	85.71%
Iniciativa.	2	28.57%
Búsqueda de información	4	57.14%
Entendimiento interpersonal.	2	28.57%
Orientación al cliente.	4	57.14%
Influencia e impacto.	2	28.57%
Construcción de relaciones.	1	14.29%
Conciencia organizacional.	3	42.86%
Desarrollo de personas.	1	14.29%
Dirección de personas.	2	28.57%
Trabajo en equipo y cooperación.	7	100.00%
Liderazgo.	3	42.86%
Pensamiento analítico.	2	28.57%
Razonamiento conceptual.	2	28.57%
Experiencia técnica/profesional/de dirección.	4	57.14%
Autocontrol.	2	28.57%
Confianza en sí mismo.	2	28.57%
Comportamiento ante los fracasos.	2	28.57%
Flexibilidad	5	71.43%
Total	59	

Gráfico 9: Competencias del puesto



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

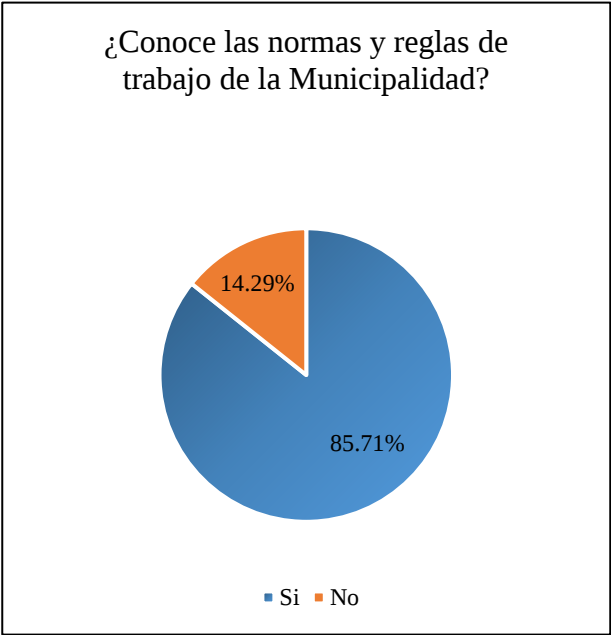
En el siguiente grafico se muestra lo que más utilizan o lo que es importante de competencias que se requieren en su puesto de trabajo ya que se podían escoger más de una la que tiene el 100% de ponderación es el trabajo en equipo y cooperación, siempre es importante tener una buena relación interpersonal con los compañeros para que sea de utilidad el apoyo que se tienen que tener cuando están en el are de trabajo, la segunda competencia que se toma en cuenta es la preocupación por el orden, la calidad y precisión con un 85.71, ya que hay áreas donde se atienden a usuarios es importante siempre mantener orden y la tercera es la flexibilidad con un 71.43% en toda área es de suma importancia tener pues cierto apoyo.

10. ¿Conoce las normas y reglas de trabajo de la Municipalidad?

Tabla 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	85.71%
No	1	14.29%
Total	7	100.00%

Grafico 10: Normas y reglas de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

Más del 80% de los encuestados expresa que “Si” conoce las normas y reglas de trabajo de la municipalidad aspecto que resulta ser positivo para la municipalidad porque supone mayor compromiso de parte de los jefes de unidad.

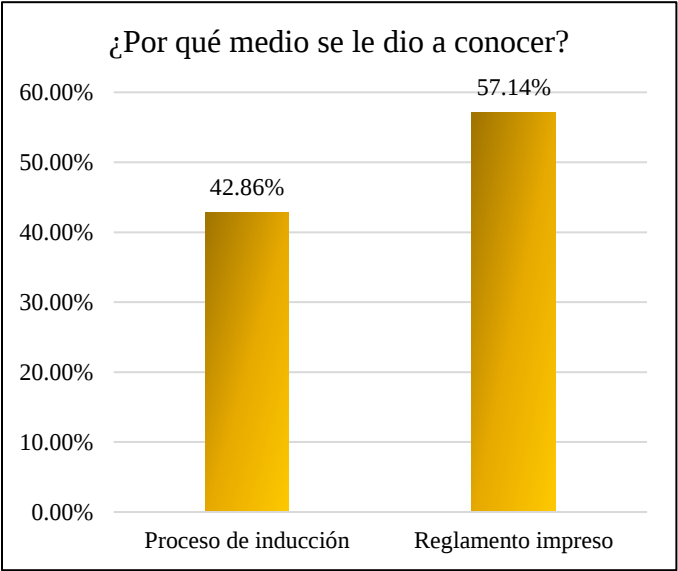
Finalmente, el 14.29% expresa “No” conocer las normas y reglas de trabajo, razón de interés para reforzar los medios de comunicación de la normativa municipal.

11. Sí su respuesta es sí. ¿Por qué medio se le dio a conocer?

Tabla 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de inducción	3	42.86%
Capacitación	0	0.00%
Correo electrónico	0	0.00%
Reglamento impreso	4	57.14%
Total	7	100.00%

Grafico 11: Normas y reglas de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

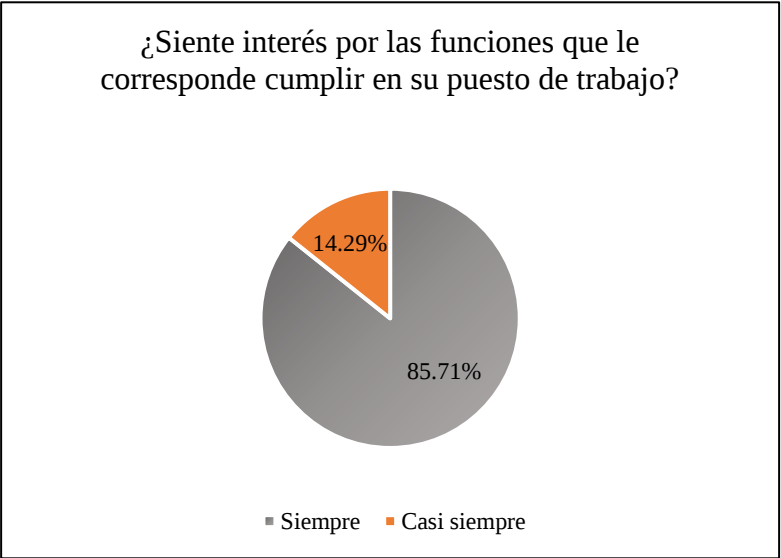
El 42.86% conoció las normas y reglamento de trabajo en el proceso de inducción, mientras que el 57.14% de los encuestados recibió el reglamento interno de trabajo impreso; el aspecto importante es que todos los encuestados al menos han tenido el conocimiento de las normativas municipales.

12. ¿Siente interés por las funciones que le corresponde cumplir en su puesto de trabajo?

Tabla 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	85.71%
Casi siempre	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 12: Interés por funciones del puesto



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

El 85% de los encuestados “siempre” sienten interés por las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo; aspecto positivo significa que los empleados se sienten bien.

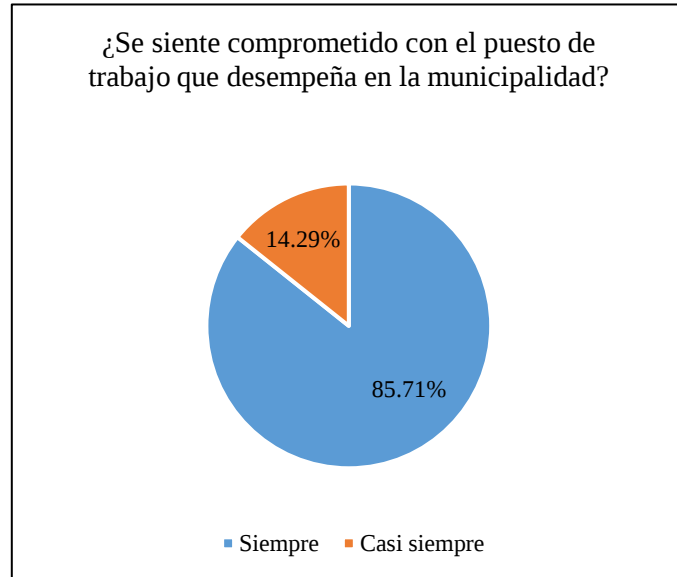
En cuanto al interés por las funciones del puesto de trabajo el 85.71% de los jefes encuestados responde "siempre" y el 14.29% "casi siempre” sienten interés por las funciones que les corresponde cumplir en su puesto de trabajo.

13. ¿Se siente comprometido con el puesto de trabajo que desempeña en la municipalidad?

Tabla 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	85.71%
Casi siempre	1	14.29%
Total	7	100.00%

Grafico 13: Compromiso con el trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

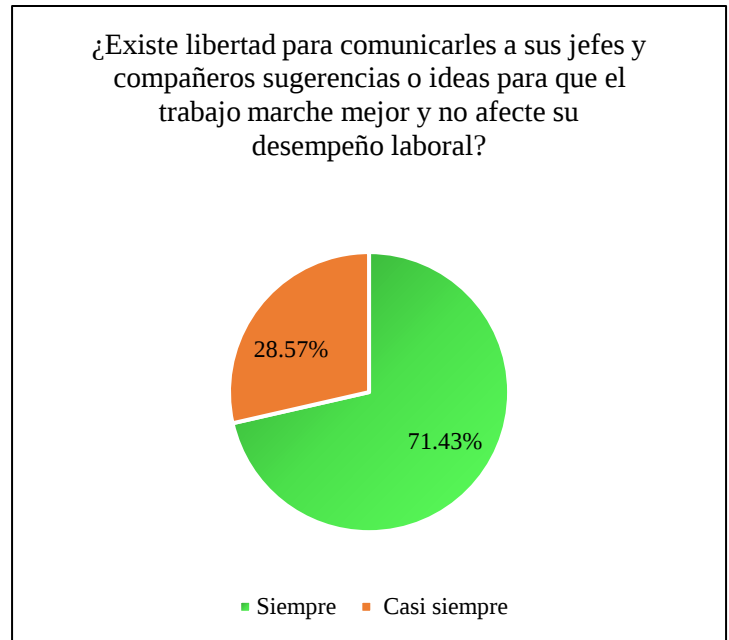
Según las respuestas obtenidas, el 85.71% de los jefes encuestados responden “siempre” sentir compromiso con el trabajo desempeñado en la municipalidad mientras que el 14.29% responde “casi siempre” sentir compromiso con su puesto de trabajo en la municipalidad. Aspecto determinante para que los empleados funcionen con interés y diligencia.

14. ¿Existe libertad para comunicarles a sus jefes y compañeros sugerencias o ideas para que el trabajo marche mejor y no afecte su desempeño laboral?

Tabla 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	71.43%
Casi siempre	2	28.57%
Total	7	100.00%

Grafico 14: Libertad de comunicación y sugerencias



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

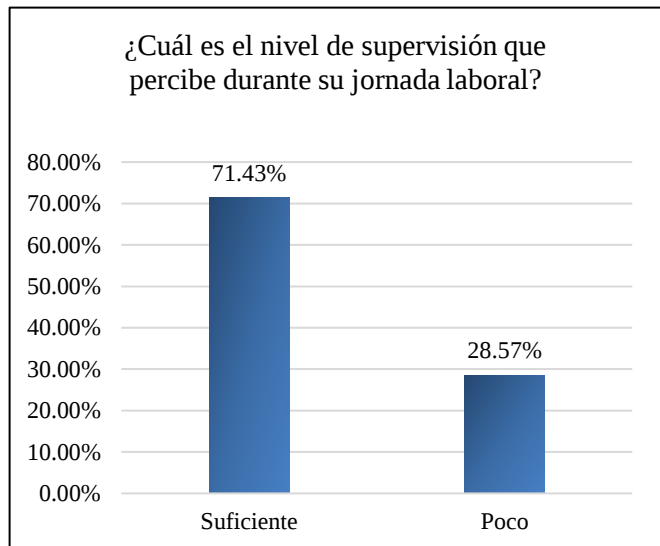
El 71.43 % de los encuestados dos responden "siempre" y 28.57% responden "casi siempre" hay libertad para comunicar a su jefe y compañeros sugerencias o ideas para que el trabajo marche mejor. Es decir que en la mayoría de las ocasiones los jefes pueden dar puntos de vista y proponer ideas siempre y cuando se realice en el marco de la ley o norma técnica. Por otro lado, los jefes que contestaron "casi siempre" son menos del 30% quienes parecieran tener menos participación en la toma de decisiones respecto a las funciones de la unidad aspecto que podría generar inconformidad con el ambiente laboral.

15. ¿Cuál es el nivel de supervisión que percibe durante su jornada laboral?

Tabla 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	5	71.43%
Poco	2	28.57%
Total	7	100.00%

Grafico 15: Nivel de supervisión



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

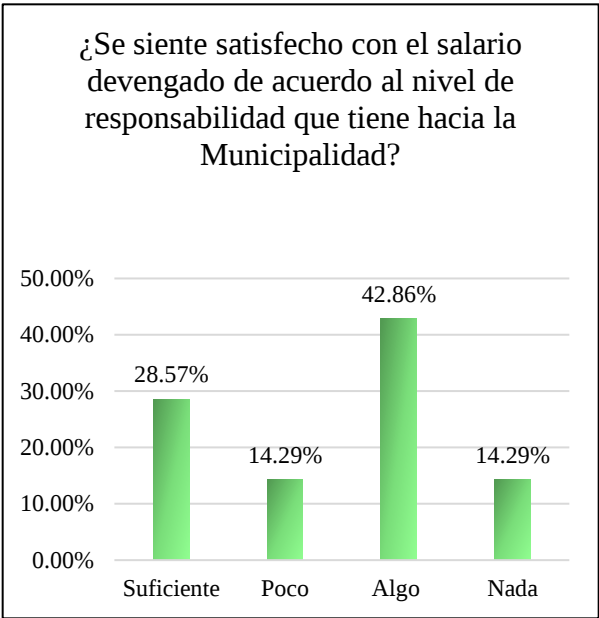
La supervisión es la verificación del cumplimiento del trabajo, de sus responsabilidades y la habilidad para poder instruir y dirigir al personal. Ante la pregunta ¿Cuál es el nivel de supervisión que percibe durante su jornada laboral? El 71.43% de los jefes encuestados responde “suficiente” siendo este porcentaje el más significativo, podía decirse que tienen satisfecha esta necesidad como factor higiénico. Mientras que el 28.57% responde “poco” haciéndose notar la inconformidad respecto a la forma en que se les supervisa el trabajo.

16. ¿Se siente satisfecho con el salario devengado de acuerdo con el nivel de responsabilidad que tiene hacia la Municipalidad?

Tabla 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	2	28.57%
Poco	1	14.29%
Algo	3	42.86%
Nada	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 16: Satisfacción con el salario



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

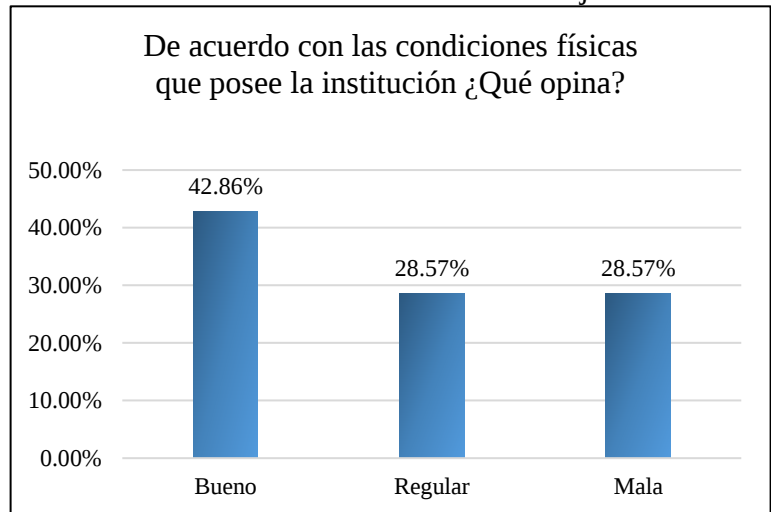
Puede observarse que el 57.15% se siente “algo” y “nada” satisfecho por el salario devengado; el mientras el 42.86% de los encuestados siente de “poca” a “suficiente” satisfacción. Cabe recalcar que en la municipalidad las jefaturas ganan el mismo sueldo, aunque las responsabilidades, los tiempos y cargas de trabajo sean distintos; así mismo no hay goce de horas extras ni otro monto por actividades en fines de semana.

17. De acuerdo con las condiciones físicas (llámese distribución de espacio físico, iluminación, sonido, ubicación de las personas, herramientas y máquinas de trabajo) que posee la institución ¿Qué opina?

Tabla 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	3	42.86%
Regular	2	28.57%
Mala	2	28.57%
Total	7	100.00%

Gráfico 17: Condiciones físicas del trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

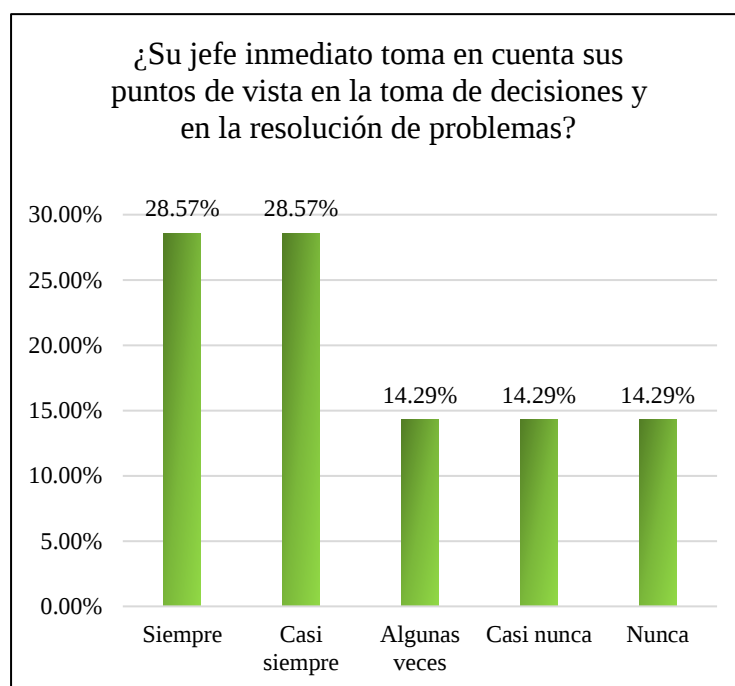
El 42.86% de los empleados calificaron como “buena” la condición física de las instalaciones y equipos de trabajo de la municipalidad, mientras que 57.14% califica entre “regular” y “mala” la condición física de los mismos; es decir que entre los factores que pueden generar insatisfacción en el personal se podrían encontrar equipos lentos, sillas incómodas, escritorios pequeños, etc., la falta de esta condición higiénica genera insatisfacción porque limita la facilidad de hacer las cosas.

18. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones y en la resolución de problemas?

Tabla 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	28.57%
Casi siempre	2	28.57%
Algunas veces	1	14.29%
Casi nunca	1	14.29%
Nunca	1	14.29%
Total	7	100.00%

Grafico 18: Apertura a puntos de vista



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

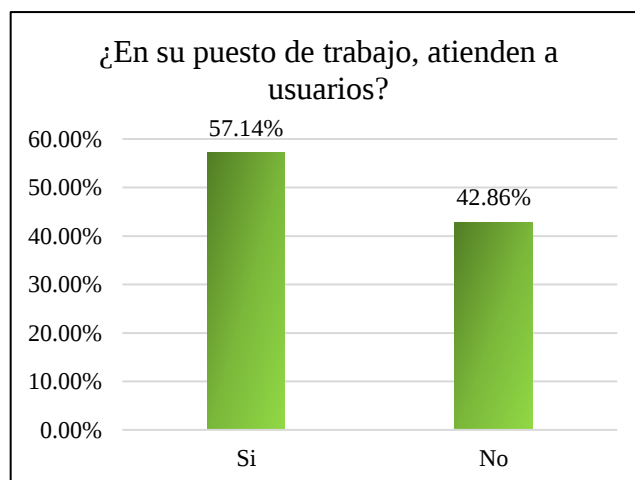
A la pregunta ¿su jefe inmediato toma en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones? El 28.57% responde “siempre” y “casi siempre” respectivamente sumando un total de 57.14% de los encuestados, mientras tanto el 42.87% responde “algunas veces” “casi nunca” y “nunca” dejando así la impresión de ausencia de competencias gerenciales es decir cómo tratar y dirigirse a las personas, lo que podría dejar un pésimo ambiente de trabajo.

19. ¿En su puesto de trabajo, atienden a usuarios?

Tabla 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57.14%
No	3	42.86%
Total	7	100.00%

Grafico 19: Atiende usuarios en su puesto



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

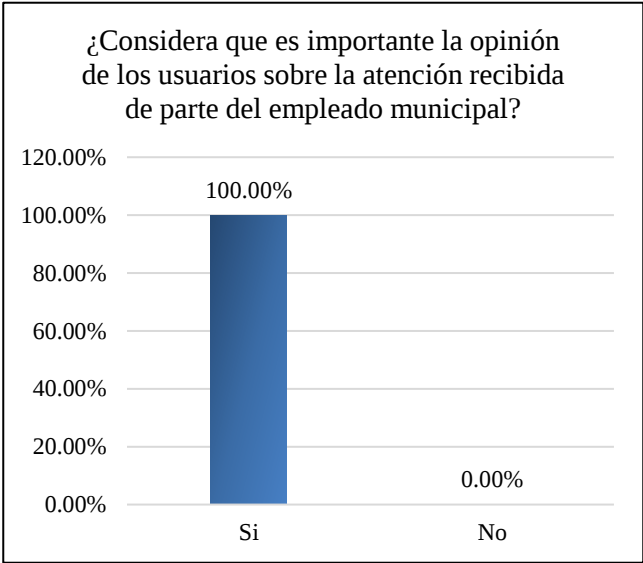
El 57.14% afirma recibir usuarios en su unidad de trabajo, el 42.86% no reciben usuarios. Se destaca la relación directa que tienen con los usuarios más del 50% de los encuestados; mientras el resto no tiene contacto con usuarios de la municipalidad como es el caso de los jefes de algunas unidades financieras.

20. ¿Considera que es importante la opinión de los usuarios sobre la atención recibida de parte del empleado municipal?

Tabla 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

Grafico 20: Opinión del usuario



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

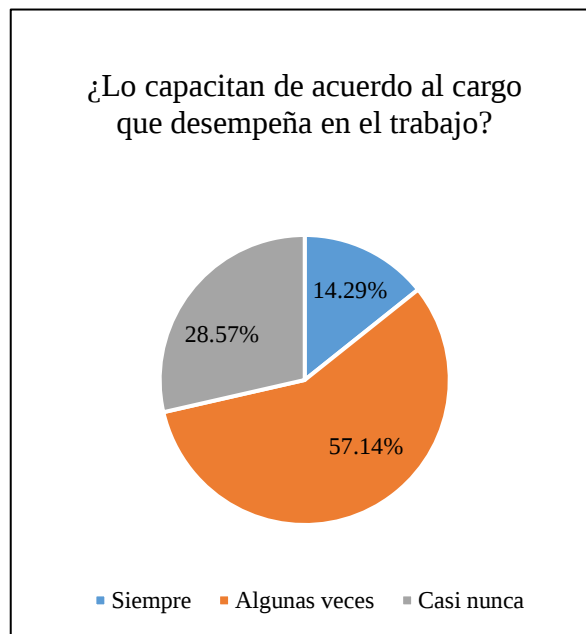
En secuencia de la pregunta anterior donde el 57.14% de los encuestados atienden a usuarios el 100% de los mismos responde que es importante conocer la opinión de los usuarios sobre la atención recibida de parte del empleado municipal.

21. ¿Lo capacitan de acuerdo con el cargo que desempeña en el trabajo?

Tabla 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	14.29%
Algunas veces	4	57.14%
Casi nunca	2	28.57%
Total	7	100.00%

Grafico 21: Capacitación de acuerdo con el cargo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

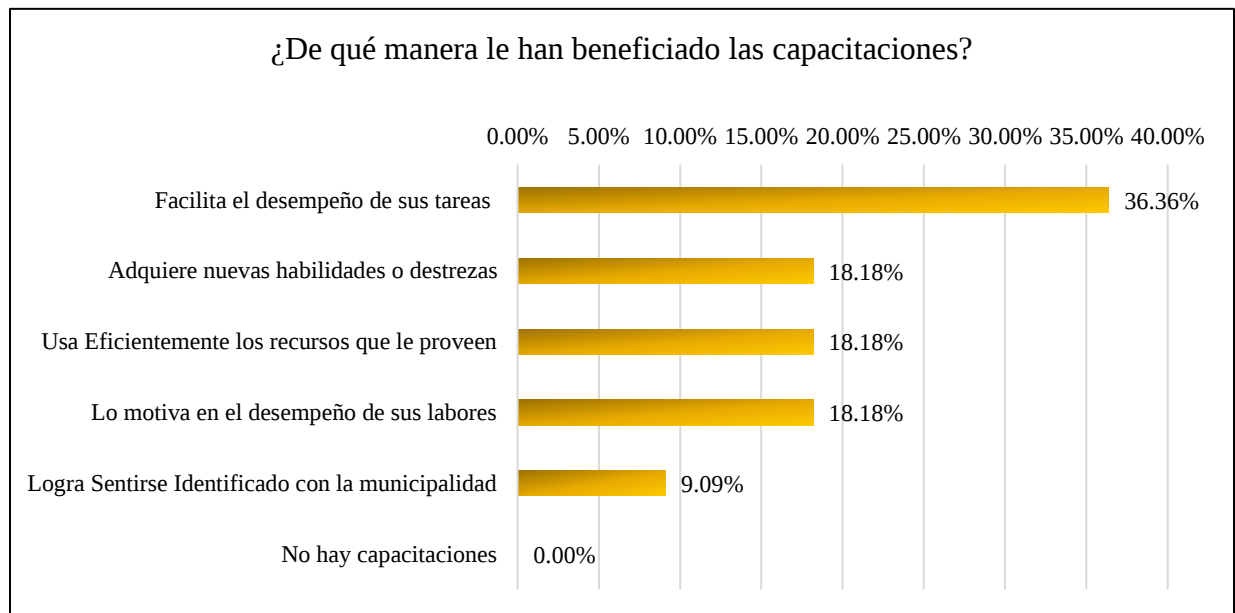
A la pregunta recibe capacitación de acuerdo con el cargo que desempeña el 14.29% responde “siempre” siendo el porcentaje más bajo, el 57.14% responde “algunas veces” siendo este porcentaje el más significativo para las jefaturas y el 28.57% “casi nunca”. Es decir que “algunas veces y casi nunca” suman 85.71% de los encuestados rara vez o nunca han sido capacitados de acuerdo con el cargo que desempeñan en la municipalidad.

22. ¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?

Tabla 22

	Frecuencia	Porcentaje
Facilita el desempeño de sus tareas	4	36.36%
Adquiere nuevas habilidades o destrezas	2	18.18%
Usa Eficientemente los recursos que le proveen	2	18.18%
Lo motiva en el desempeño de sus labores	2	18.18%
Logra Sentirse Identificado con la municipalidad	1	9.09%
No hay capacitaciones	0	0.00%
Total general	11	100%

Gráfico 22: Beneficios de las capacitaciones



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

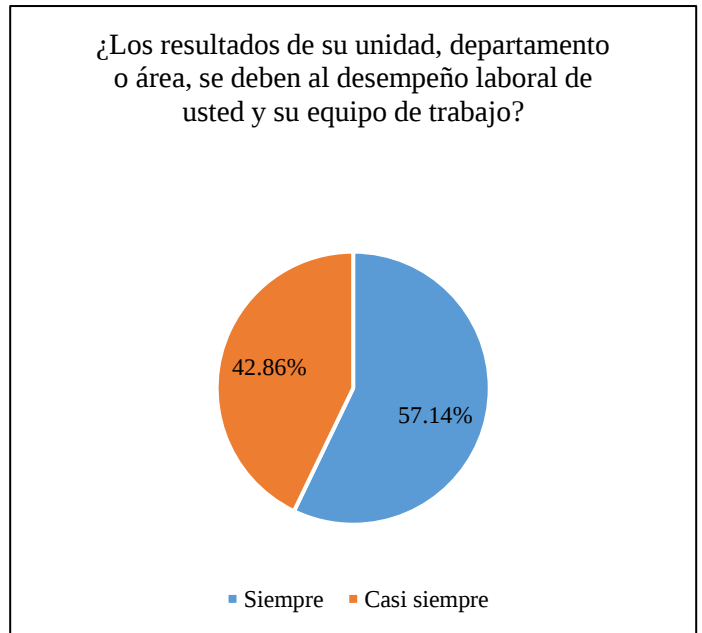
Se puede observar que el porcentaje más alto es de 36.36% que es que facilita el desempeño de tareas es decir que cuando se evalúa que es lo que se está realizando con lo del trabajo, se puede observar donde se necesita mejoría y hacer que todo funcione de la mejor manera para aumentar la productividad.

23. ¿Los resultados de su unidad, departamento o área, se deben al desempeño laboral de usted y su equipo de trabajo?

Tabla 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	57,14%
Casi siempre	3	42,86%
Total	7	100%

Grafico 23: Resultados de trabajo



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

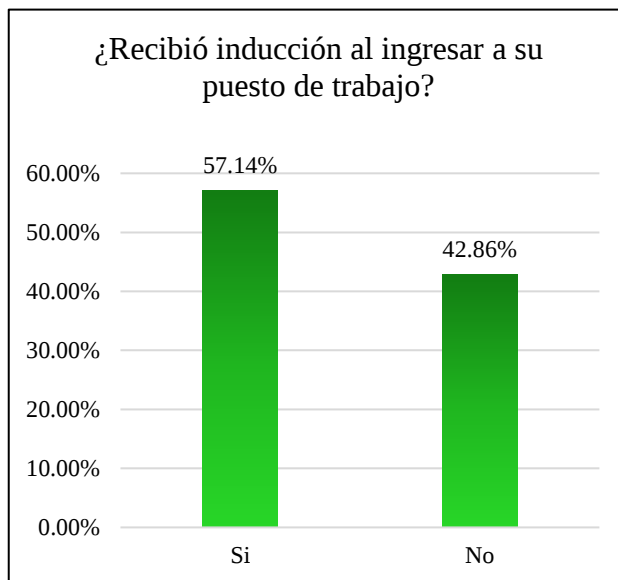
Más de la mitad de los encuestados (57.14) afirma que “siempre” los resultados de su unidad se deben al trabajo en equipo, mientras que el 42.86% opina que “casi siempre” hay una diferencia significativa de frecuencia entre ambas respuestas positivas.

24. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

Tabla 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57,14%
No	3	42,86%
Total	7	100%

Gráfico 24: Inducción al puesto



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

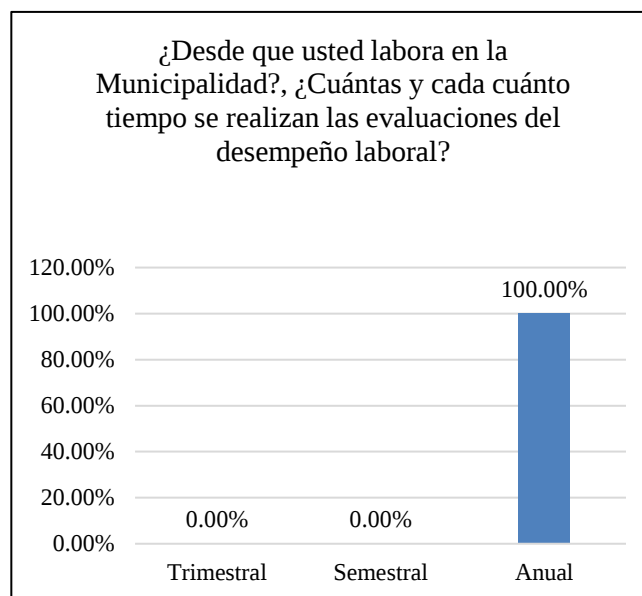
El 57.14% afirma haber recibido inducción al entrar a su puesto de trabajo en la municipalidad; mientras que el 42.86% responde lo contrario, esto es importante ya que tienen un cierto conocimiento de las tareas que se tienen que desempeñar en el puesto.

25. ¿Desde que usted labora en la Municipalidad?, ¿Cuántas y cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones del desempeño laboral?

Tabla 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	0	0.00%
Semestral	0	0.00%
Anual	7	100.00%
Total	7	100.00%

Grafico 25: Frecuencia de evaluaciones de desempeño



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

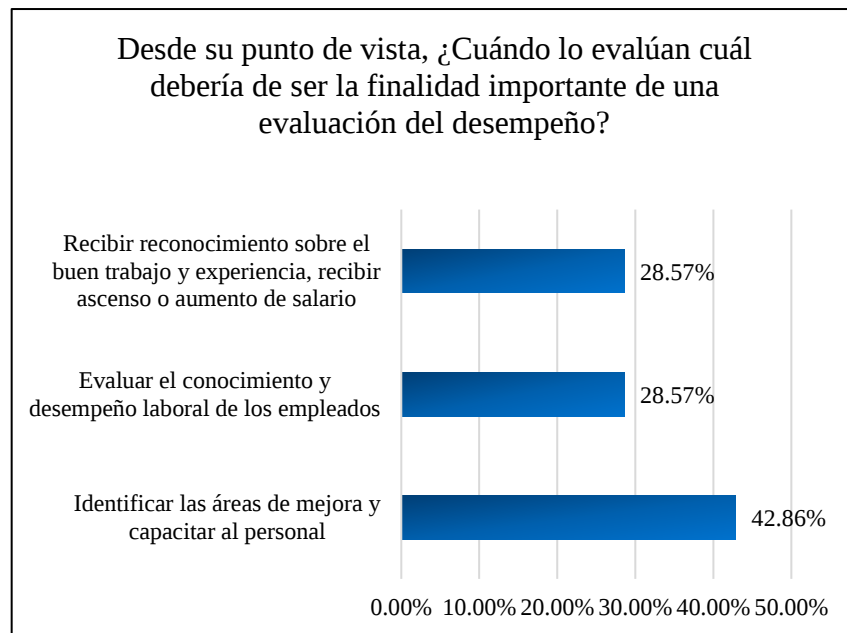
El 100% de las respuestas obtenidas expresan que las evaluaciones del desempeño se realizan una vez al año en la municipalidad, es decir que solamente pueden verificar que algo está funcionando bien o no en ese lapso y no hay una retroalimentación para saber si se mejora.

26. Desde su punto de vista, ¿Cuándo lo evalúan cuál debería de ser la finalidad importante de una evaluación del desempeño?

Tabla 26

	Frecuencia	Porcentaje
Identificar las áreas de mejora y capacitar al personal	3	42.86%
Evaluar el conocimiento y desempeño laboral de los empleados	2	28.57%
Recibir reconocimiento sobre el buen trabajo y experiencia, recibir ascenso o aumento de salario	2	28.57%
Total general	7	100%

Gráfico 26: Finalidad de una evaluación del desempeño.



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

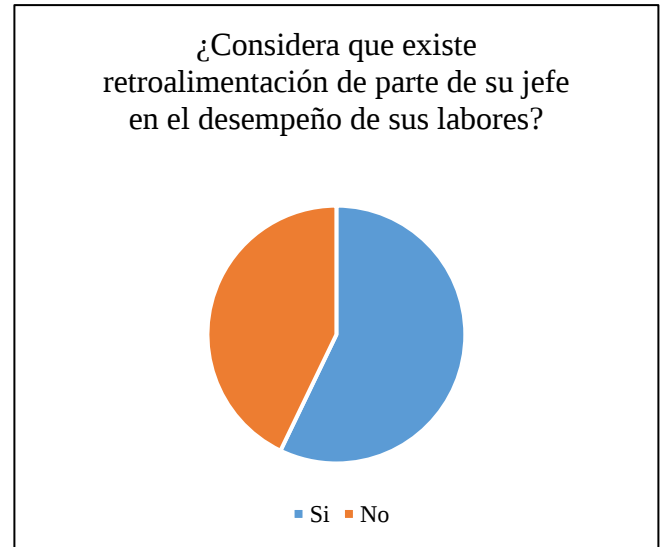
Según el grafico con un 42.86% que una finalidad importante de una evaluación de desempeño es identificar las áreas de mejora y capacitar al personal, ya que, con una buena capacitación, todas las actividades del área serán desarrolladas de una mejor manera y más efectivas porque se descubren cuáles son los problemas que se está presentando.

27. ¿Considera que existe retroalimentación de parte de su jefe en el desempeño de sus labores?

Tabla 27

	Frecuencia	Porcentajes
Si	4	57.14%
No	3	42.86%
Total general	7	100.00%

Gráfico 27: Retroalimentación



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

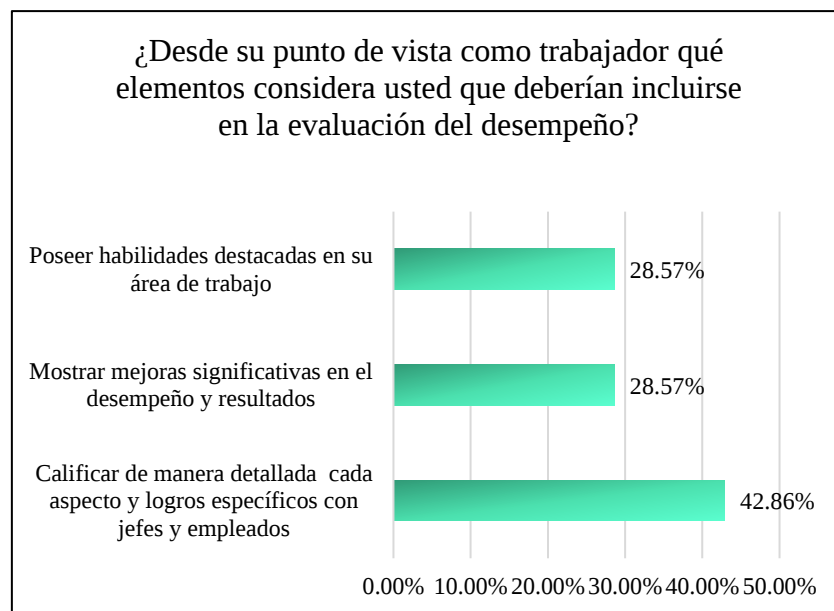
Más del 55% de los encuestados responden que reciben retroalimentación de parte de su jefe inmediato, es decir que cuando se evalúa el desempeño se destaca lo positivo y se comenta lo negativo; aspecto que aparte de ser positivo se asocia a la sensación de éxito, crecimiento y reconocimiento profesional. Mientras que el 43% responde “no” recibir retroalimentación.

28. ¿Desde su punto de vista como trabajador qué elementos considera usted que deberían incluirse en la evaluación del desempeño?

Tabla 28

	Frecuencia	Porcentaje
Calificar de manera detallada cada aspecto y logros específicos con jefes y empleados	3	42.86%
Mostrar mejoras significativas en el desempeño y resultados	2	28.57%
Poseer habilidades destacadas en su área de trabajo	2	28.57%
Total general	7	100.00%

Gráfico 28: Elementos que deberían incluirse en una evaluación del desempeño



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

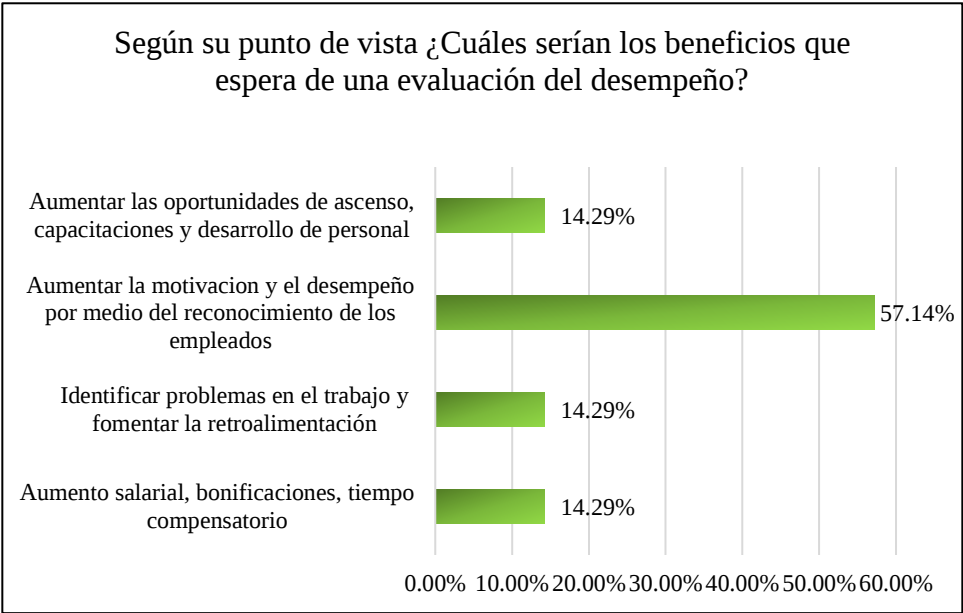
El elemento que se considera que debe ser incluido en la evaluación de desempeño con un 42.86% es calificar de manera detallada cada aspecto y logro específicos con jefe y empleado, es decir mantener un conocimiento de cómo es todo el desarrollo entre el jefe y el empleado.

29. Según su punto de vista ¿Cuáles serían los beneficios que espera de una evaluación del desempeño?

Tabla 29

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aumento salarial, bonificaciones, tiempo compensatorio	1	14.29%
Identificar problemas en el trabajo y fomentar la retroalimentación	1	14.29%
Aumentar la motivación y el desempeño por medio del reconocimiento de los empleados	4	57.14%
Aumentar las oportunidades de ascenso, capacitaciones y desarrollo de personal	1	14.29%
Total	7	100.00%

Gráfico 29: Beneficios de una evaluación del desempeño



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

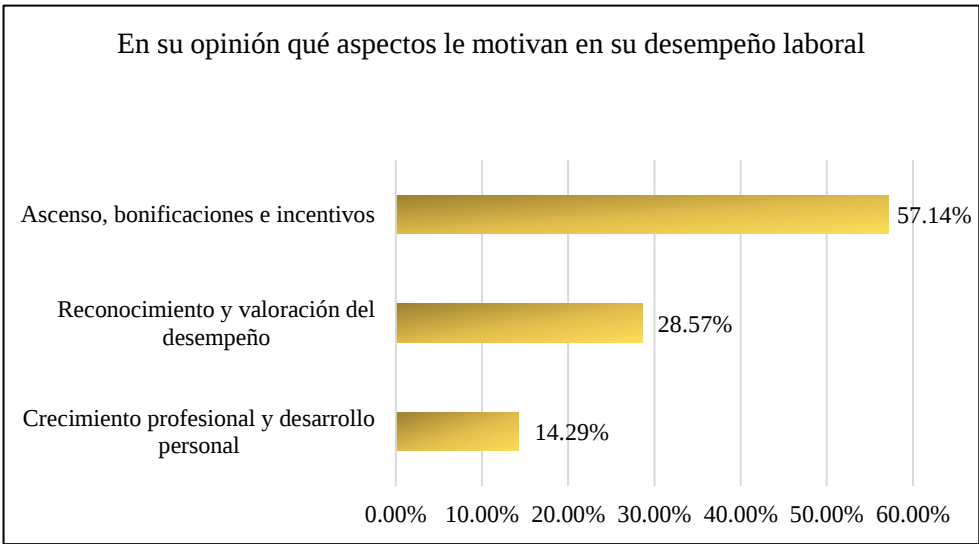
Uno de los beneficios con un mayor porcentaje de 57.14% es aumentar la motivación y el desempeño por medio del reconocimiento de los empleados, ya que trabajar con un personal motivado, aumenta la productividad de cada una de las tareas.

30. En su opinión qué aspectos le motivan en su desempeño laboral

Tabla 30

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento profesional y desarrollo personal	1	14.29%
Reconocimiento y valoración del desempeño	2	28.57%
Ascenso, bonificaciones e incentivos	4	57.14%
Total	7	100.00%

Gráfico 30: Aspectos que le motivan en su desempeño



Fuente: Elaborado a partir de los resultados obtenidos (2023).

Uno de los aspectos que motivan en el desempeño laboral con uno de los porcentajes más altos fue ascenso, bonificaciones e incentivos con un 57.14% es decir los jefes y empelados se sienten más motivados si tienen oportunidades de crecer o ganar algo por su desempeño dentro de su área de trabajo y sobre las actividades y la productividad que se genera, es decir entre más motivados y que sepan que su esfuerzo va a traer ganancia ya sea económica o de reconocimiento no monetario.

Anexo 4: Cuestionario de la investigación.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



Tema de investigación:

"FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"

Objetivo del Cuestionario: Indagar acerca de la situación actual del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás para identificar los factores que inciden en el desempeño laboral

Cuestionario dirigido a auxiliares administrativos y personal operativos de la municipalidad.

A. PERFIL DEL ENCUESTADO

OBJETIVO: Conocer la distribución de género en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

1. Género:

☐ Femenino

☐ Masculino

OBJETIVO: Conocer a qué unidad o coordinación pertenece el personal.

2. Unidad o coordinación a la que pertenece:

☐ Despacho Municipal

☐ Sindicatura Municipal

☐ Secretaría Municipal

☐ Unidad de Acceso a la
Información Pública

☐ Sindicatura Municipal

☐ Unidad de Tesorería

☐ Gerencia Municipal

☐ Unidad de Contabilidad

☐ Recepción

- | | |
|--|---|
| ☐ Unidad de Administración Tributaria Municipal | ☐ Unidad de Planificación y Proyectos. |
| ☐ Unidad de Informática y Comunicaciones | ☐ Coordinación de Protección Civil |
| ☐ Unidad de Recursos Humanos | ☐ Unidad de Saneamiento y Ordenamiento Territorial |
| ☐ Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Internas | ☐ Unidad de Proyección y Desarrollo Social |
| ☐ Unidad de Presupuesto | ☐ Coordinación Mujer, niñez y familia. |
| ☐ Unidad de Auditoría Interna | ☐ Unidad de Servicios Generales |
| ☐ Unidad de Registro del Estado Familiar | ☐ Unidad de Administración de Cementerio |
| ☐ Unidad de Gestión documental y archivo | ☐ Seguridad Municipal |
| ☐ Unidad de Evaluación y Proyectos | |

OBJETIVO: Identificar el nivel jerárquico al que pertenece el trabajador administrativo de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

3. Nivel jerárquico al que pertenece de acuerdo con el puesto que desempeña en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

- ☐ Nivel de dirección (Concejo Municipal, Despacho Municipal, Gerencia Administrativa)
- ☐ Nivel técnico (Jefaturas en cada unidad)
- ☐ Nivel de soporte administrativo (auxiliares administrativos, coordinadores)
- ☐ Nivel operativo

OBJETIVO: Conocer los rangos de edad de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

4. Rango de edad:

☐ 20 a 30 años

☐ 41 a 50

☐ 31 a 40 años

☐ 51 o más

OBJETIVO: Distinguir el nivel de estudios de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

5. Grado académico que posee:

☐ Educación básica

☐ Estudiante Universitario

☐ Bachillerato

☐ Profesional

☐ Técnico

OBJETIVO: Determinar el tiempo de laborar en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

6. Tiempo de trabajar en la Alcaldía.

☐ Menos de 1 año

☐ 6 - 10 años

☐ 1 - 3 años

☐ 11 - 15 años

☐ 4- 5 años

☐ 15 años o más

B. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. ¿Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo y dedicación?

☐ Siempre

☐ Casi nunca

☐ Casi siempre

☐ Nunca

☐ Algunas veces

2. ¿La Municipalidad me proporciona oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral, profesional y/o académico? De acuerdo con su nivel de estudio
- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ Siempre | ☐ Casi nunca |
| ☐ Casi siempre | ☐ Nunca |
| ☐ Algunas veces | |
3. ¿Recibe algún incentivo o reconocimiento por parte de la Municipalidad cuando hace bien su trabajo?
- | | |
|---|---|
| ☐ Siempre | ☐ Algunas veces no |
| ☐ Casi siempre | ☐ Casi nunca |
| ☐ Algunas veces si | ☐ Nunca |
4. ¿Cómo califica la relación en el trabajo entre usted y su jefe inmediato?
- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Excelente | ☐ Regular |
| ☐ Muy Bueno | ☐ Mala |
| ☐ Bueno | |
5. ¿Cómo califica la relación en el trabajo con sus compañeros?
- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Excelente | ☐ Regular |
| ☐ Muy Bueno | ☐ Mala |
| ☐ Bueno | |
6. ¿Cuándo realiza sus tareas se siente motivado al estar con su equipo de trabajo?
- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ Siempre | ☐ Casi nunca |
| ☐ Casi siempre | ☐ Nunca |
| ☐ Algunas veces | |
7. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?
- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Siempre | ☐ Casi siempre |
|----------------------------------|---------------------------------------|

☐ Algunas veces

☐ Nunca

☐ Casi nunca

Explique brevemente su respuesta: _____

8. Cuando a usted le piden que desarrolle una tarea en un tiempo establecido ¿cuál es su nivel de cumplimiento?

☐ Siempre cumplo

☐ Casi nunca cumplo

☐ Casi siempre cumplo

☐ Nunca cumplo

☐ Algunas veces cumplo

Algún comentario de su respuesta: _____

9. Marque las siguientes competencias sobre cuales requiere su puesto de trabajo:

☐ Orientación al logro.

☐ Trabajo en equipo y cooperación.

☐ Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

☐ Liderazgo.

☐ Iniciativa.

☐ Pensamiento analítico.

☐ Búsqueda de información

☐ Razonamiento conceptual.

☐ Entendimiento interpersonal.

☐ Experiencia técnica/profesional/de dirección.

☐ Orientación al cliente.

☐ Influencia e impacto.

☐ Autocontrol.

☐ Construcción de relaciones.

☐ Confianza en sí mismo.

☐ Conciencia organizacional.

☐ Desarrollo de personas.

☐ Comportamiento ante los fracasos.

☐ Dirección de personas.

☐ Flexibilidad

10. ¿Conoce usted las normas y reglas de trabajo de la Municipalidad? (Reglamento Interno, políticas administrativas)

☐ Si

☐ No

11. Sí su respuesta es sí. ¿Por qué medio se le dio a conocer?

☐ Proceso de Inducción

☐ Correos electrónicos

☐ Capacitación

☐ Reglamento impreso en un
lugar visible

12. ¿Siente interés por las funciones que le corresponde cumplir en su puesto de trabajo?

☐ Siempre

☐ Casi nunca

☐ Casi siempre

☐ Nunca

☐ Algunas veces

13. ¿Se siente comprometido con el puesto de trabajo que desempeña en la municipalidad?

☐ Siempre

☐ Casi nunca

☐ Casi siempre

☐ Nunca

☐ Algunas veces

14. ¿Le permiten que pueda desarrollar su trabajo sin ninguna interferencia negativa?
(Autonomía)

☐ Siempre

☐ Algunas veces no

☐ Casi siempre

☐ Casi nunca

☐ Algunas veces si

☐ Nunca

15. ¿Cuál es el nivel de supervisión que percibe durante su jornada laboral?

☐ Mucho

☐ Algo

☐ Suficiente

☐ Nada

☐ Poco

16. ¿Se siente satisfecho con el salario devengado de acuerdo con el nivel de responsabilidad que tiene hacia la Municipalidad?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| ☐ Mucho | ☐ Algo |
| ☐ Suficiente | ☐ Nada |
| ☐ Poco | |

De no ser así especifique por qué: _____

17. De acuerdo con las condiciones físicas (llámese distribución de espacio físico, iluminación, sonido, ubicación de las personas, herramientas y máquinas de trabajo) que posee la institución ¿Como lo evalúa?

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Excelente | ☐ Regular |
| ☐ Muy Bueno | ☐ Mala |
| ☐ Bueno | |

18. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus puntos de vista en la toma de decisiones y en la resolución de problemas?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ Siempre | ☐ Casi nunca |
| ☐ Casi siempre | ☐ Nunca |
| ☐ Algunas veces | |

19. ¿En su puesto de trabajo, atienden a usuarios?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ Si | ☐ No |
|-----------------------------|-----------------------------|

20. ¿Cree usted que es importante la opinión de los usuarios sobre su desempeño laboral?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ Si | ☐ No |
|-----------------------------|-----------------------------|

¿Por qué?:_____

21. ¿Lo capacitan de acuerdo con el cargo que desempeña en el trabajo?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ Siempre | ☐ Casi nunca |
| ☐ Casi siempre | ☐ Nunca |
| ☐ Algunas veces | |

Observaciones: _____

Si su respuesta es no pase a la pregunta 22

22. ¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?

- ☐ Facilita el desempeño de sus tareas en el puesto de trabajo
- ☐ Adquiere nuevas habilidades o destrezas
- ☐ Usa eficientemente los recursos que le proveen
- ☐ Lo motiva en el desempeño de sus labores
- ☐ Logra sentirse identificado con la municipalidad

Otro, especifique: _____

23. ¿Qué conocimiento específico usted requiere para desarrollar con excelencia su trabajo? (Según Descriptor de Puestos)

- ☐ Conocimiento de legislación familiar
- ☐ Conocimiento de legislación municipal
- ☐ Conocimiento de administración de personal
- ☐ Conocimiento en formulación de informes y documentos
- ☐ Conocimiento de legislación laboral y contable
- ☐ Conocimiento de la Ley de Cementerios y Ordenanzas Municipales
- ☐ Conocimientos de atención al usuario

☐ Conocimiento de la LACAP y su Reglamento

Si considera que se necesita otro que no esté acá menciónelo:

24. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

☐ Si

☐ No

25. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño en la Alcaldía?

☐ Si

☐ No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 29

26. ¿Cada cuánto tiempo se realiza esta evaluación en su puesto de trabajo?

☐ Trimestral

☐ Anual

☐ Semestral

27. Desde su punto de vista, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de una evaluación del desempeño?

Seleccione las opciones que desee.

☐ Medir el rendimiento laboral

☐ Mejorar las relaciones
interpersonales entre los
colaboradores

☐ Recompensar el desempeño
del empleado

☐ Identificar las fortalezas y
debilidades del empleado

☐ Todas las anteriores

28. ¿Considera que existe retroalimentación de parte de su jefe en el desempeño de sus labores?

☐ Si

☐ No

29. ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño?

- | | |
|--|--|
| ☐ Compromiso, integridad e iniciativa | ☐ Calidad en el trabajo |
| ☐ Orientación a los resultados | ☐ Ética y honestidad |
| ☐ Trabajo en equipo y comunicación | ☐ Liderazgo y autocontrol |
| | ☐ Adaptabilidad al cambio |
| | ☐ Habilidad analítica |

30. Según su punto de vista ¿Cuáles serían los beneficios que se esperan de una evaluación del desempeño?

- ☐ Aumento salarial
- ☐ Ascensos
- ☐ Capacitaciones constantes de acuerdo con su puesto
- ☐ Fortalecimiento de competencias y habilidades
- ☐ Un mejor ambiente laboral

Anexo 5: Entrevista dirigida a los empleados y jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.



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



Guía de entrevista dirigida a gerentes y jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

Puesto: **jefe de seguridad municipal**



Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador.

Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Mencionar el objetivo de la entrevista: conocer los diferentes factores del funcionamiento institucional y el desempeño de los trabajadores.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución. Solicitar permiso para poder grabar en audio la entrevista.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

1. ¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?

R/ Las funciones están delimitadas por el manual de procedimientos, y el jefe anterior de ARENA le entregó a él puesto, el manual de procedimientos es solo una guía, pero el comenta que hace más actividades que las que el manual contiene

2. Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?

R/ El carácter que cada empleado tiene, le falta herramientas para desempeñar su trabajo

No tienen equipo de armas

No hay CAM

No hay portación de armas

No tienen uniforme

3. Quisiéramos que de esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y nos diga cuál es la que más le afecta en su desempeño.

R/ La posesión de armas

4. De qué medios dispone en el área donde se desempeña como gerente o jefe ¿ y si esos medios y herramientas son factibles de aplicar en su área de trabajo?(recursos materiales, económicos, reglamentos, manual de puestos, que deja establecido bien claro que van a hacer sus subalternos, herramientas de planificación y gestión operativa tales como metas de trabajo establecidas en la semana o en el mes; cronograma, si tiene alguna forma de poder gestionar todo esto en un instrumento de planificación)

Y si ¿Identifica alguna que considere que mejoraría su desempeño?

R/ Posee personal adecuado.

El salario es puntual

5. A nivel de las relaciones interpersonales, ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

Asegura que la instrucción militar que han tenido su subalterno no le dificulta el delegar una indicación y que existe buen compañerismo

6. En su puesto de trabajo, siempre es necesario transmitir indicaciones ¿los trabajadores le entienden y atienden las indicaciones? ¿Cómo evalúa la dedicación al trabajo de los subalternos?

La dedicación es buena, se orienta a la comunicación cuando se entrega el turno entre sus mismos compañeros.

7. ¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

(los trabajadores no saben hacer el trabajo; no se les puede decir nada porque acuden a otras instancias)

Lo económico, y su núcleo familiar lo motivan

le podría desmotivar si no hubiera un buen clima laboral

8. ¿Qué objetivos y qué logros puede mencionar que lo satisfacen desde que desempeña el cargo?

No posee logros, ni objetivos que se los hayan hecho saber, pero si los espera

9. ¿Qué habilidades hacen que su trabajo sea eficaz y eficiente? Aclarar los términos y preguntar ¿Qué factores limitan la eficiencia de su trabajo?

delegar, disciplina, puntualidad, responsabilidad

10. Del área de dónde usted es jefe o gerente, podría mencionar tres fortalezas y tres debilidades.

FORTALEZAS

El ambiente de trabajo

tiene un buen personal

vive cerca del trabajo

DEBILIDADES

Amonestar a sus empleados a cargo

11. ¿Usted como gerente o jefe del área qué aspectos le gustaría cambiar o mejorar de su área de trabajo?

R/ Presentación personal de los empleados.

12. ¿Cómo conoció la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿y qué han hecho para que los empleados de su departamento, área de trabajo se empoderen de ello?

R/ Sí la conoce, las leyó una vez.

13. ¿Cómo conoció los valores de la institución y cómo se promueven en su área, y en la Alcaldía en general? y si nos contestan que no, ¿Que han pensado hacer para que esta situación cambie?

R/ No conozco los valores institucionales.

Hay que indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.



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

Guía de entrevista dirigida a empleados administrativos y operativos de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.



2

Puesto: Auxiliar de archivo

Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador. Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Explicar el motivo de nuestra visita, mencionar el objetivo de la entrevista.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución, también para formular una pauta de evaluación de desempeño.

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?

R/ Hay un manual de funciones, pero no tiene todas las funciones que realizo, falta agregar actividades como darle mantenimiento a los estantes donde se guarda la documentación, no se ha tomado en cuenta retirar las grapas de los documentos. Ordenar los documentos, darle cumplimiento a la ley de resguardo de la información.

Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?

R/Hay varias: no tenemos suficiente espacio para realizar las actividades, el espacio que tenemos lo compartimos con otras unidades; hace falta personal en esta unidad, hay sobrecarga de trabajo. No se le da relevancia al departamento, falta mantenimiento de las instalaciones para resguardar la información.

De esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y mencione ¿cómo le afectan?

R/ Se retrasan los tiempos de entregas de información, hacemos actividades que no deberíamos por necesidad, es decir no hay de otra. Desmotivan.

Cuénteme acerca de las herramientas disponibles en su área de trabajo, y si estas son factibles para realizar sus funciones.

Aquí dependerá del puesto de trabajo; Por ejemplo, para administrativos o auxiliares podrían ser manuales o instructivos de los programas que utiliza para realizar ciertas tareas. Diferentes serán las herramientas que utilizan en servicios generales, guardias y demás personal a cargo de diligencias o proyectos.

R/ Sí tenemos el equipo informático, pero lo que nos falta es páginas protectoras para los documentos, también nos faltan estantes para guardar los documentos y el mantenimiento que no se les da a estos espacios, parece que aquí vienen a tirar todo lo que ya no sirve; en lugar de darle la importancia a la información que tenemos.

¿De qué manera le comunica su jefe o jefa las indicaciones? ¿Considera que lo hace de manera correcta, en el sentido qué se da a entender la indicación? ¿Cómo considera el trato que recibe de

su jefe@, es equitativo con sus empleados a cargo? ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada o proporcional? ¿Y sí considera que se debe mejorar algún aspecto que afecte su desempeño?

R/ Verbalmente, sí es de manera correcta, excelente jefa, nos trata por igual y con respeto en todo momento.

Por falta de personal, hay ocasiones en cargo las cajas de archivos, en mi caso tengo una lesión por cargar demasiado peso; lo que pone en riesgo mi estabilidad física.

A nivel de las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros y entre compañeros de trabajo ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

R/ En mi departamento de trabajo nos llevamos super bien, no hay dificultad en el trato.

Lo que ayuda es que estamos apartados de los demás departamentos.

¿Qué logros desde que tomó su puesto de trabajo le satisface más?

R/ el aprendizaje que he obtenido en estos tres años de trabajo.

Explicar la diferencia entre eficacia y eficiencia y preguntar: ¿Qué factores limitan la eficiencia en su área de trabajo?

R/ De repente nos quita tiempo actividades como: buscar información entre tantos archivos puesto que no se está aplicando lo que dice la ley sobre el tiempo de tener la información pública. Hay muchos archivos que no tienen utilidad y ocupan espacios.

¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

R/ Me motiva trabajar con paz mental, sin que nos molesten.

Me desmotiva que la unidad sea vista como el tiradero de cosas que nadie utiliza. Que nos hayan recortado 100 dólares del aguinaldo y el bono del trabajador municipal que lo daban en agosto de cada año. Que falten fondos municipales debido al recorte del FODES

Podría mencionar al menos tres habilidades y tres deficiencias del área dónde usted desempeña sus funciones.

R/ sacamos el trabajo, nos apoyamos en la unidad, el ambiente de la unidad es grato.

No hay espacio suficiente para nosotros, falta mantenimiento al techo de la unidad porque hay goteras y se están dañando los materiales y archivos.

¿Qué aspectos le gustaría mejorar del área donde usted desempeña sus funciones y de su puesto de trabajo?

R/ en general las instalaciones y también

¿Conoce la misión y visión y cómo la ha conocido de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿si no la conoce explique por qué razón no la conoce? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique la misión y visión institucional?

R/No las conozco

Deberían de darse a conocer a los empleados y al pueblo a través del servicio y las obras.

¿Le ha dado a conocer cuáles son los valores de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique estos valores?

Y si no lo han hecho ¿cómo creería usted que podrían cambiar esta situación?

R/tampoco

Igual deben ser las acciones las que hablen, de nada sirve que estén escritos en papel o en el portal de transparencia.

Indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.

El entrevistado Agrega: gracias a ustedes que se toman el tiempo de poner atención a lo que está sucediendo y ojalá a través de ustedes ellos puedan escucharnos y mejorar la situación actual.



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



Guía de entrevista dirigida a gerentes y jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

Puesto: jefa de Tesorería

Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador.

Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Mencionar el objetivo de la entrevista: conocer los diferentes factores del funcionamiento institucional y el desempeño de los trabajadores.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución. Solicitar permiso para poder grabar en audio la entrevista.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

1. ¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?

R/ Para el área de tesorería no hay ningún manual donde se especifican las actividades a realizar, solo verbalmente.

2. Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?



R/ El personal no es apto para el puesto, son bachilleres generales, no tienen conocimientos contables.

3. Quisiéramos que de esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y nos diga cuál es la que más le afecta en su desempeño.

R/ Como las personas no tienen mucho conocimiento de contabilidad no se sacan a tiempo las actividades del día.

4. De qué medios dispone en el área donde se desempeña como gerente o jefe ¿y si esos medios y herramientas son factibles de aplicar en su área de trabajo?(recursos materiales, económicos, reglamentos, manual de puestos, que deja establecido bien claro que van a hacer sus subalternos, herramientas de planificación y gestión operativa tales como metas de trabajo establecidas en la semana o en el mes; cronograma, si tiene alguna forma de poder gestionar todo esto en un instrumento de planificación)

Y si ¿Identifica alguna que considere que mejoraría su desempeño?

R/ No cuenta con todos los manuales para saber que actividades hacer, como jefa si las conoce. En cuanto a recursos tecnológicos sí tienen todo lo necesario.

5. A nivel de las relaciones interpersonales, ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

R/ no hay dificultades, personas conflictivas no hay.

6. En su puesto de trabajo, siempre es necesario transmitir indicaciones ¿los trabajadores le entienden y atienden las indicaciones? ¿Cómo evalúa la dedicación al trabajo de los subalternos?

R/ Se les da indicaciones y las personas lo atienden, se pone fecha límite para entregar el trabajo; si no acatan la información se hace lo que dice el reglamento interno de trabajo.

Un llamado verbal, pero también se deja escrito; cuando no acatan la información verbal.

7. ¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

(los trabajadores no saben hacer el trabajo; no se les puede decir nada porque acuden a otras instancias)

R/ Por la experiencia que tengo, todo lo que se realiza se hace más fácil, eran pocas cosas las que no sabía sobre la municipalidad.

La unidad se relaciona con el 90% de las áreas administrativas y cuesta estar de acuerdo en los procedimientos porque no van ordenados y no hay comunicación.

8. ¿Qué objetivos y qué logros puede mencionar que lo satisfacen desde que desempeña el cargo?

R/ Como se entregó la unidad del período anterior no estaban en orden los documentos, a como están ahora se ha dado un gran avance.

Se está avanzando con el registro contable ya que no se habían cerrado ejercicios del 2020 desde octubre.

9. ¿Qué habilidades hacen que su trabajo sea eficaz y eficiente? Aclarar los términos y preguntar ¿Qué factores limitan la eficiencia de su trabajo?

R/ Por parte de la jefatura el conocimiento que se tiene y la experiencia. Y les asignó a los auxiliares alguna actividad y lo han trabajado bien, han llevado el ritmo.

10. Del área de dónde usted es jefe o gerente, podría mencionar tres fortalezas y tres debilidades.

FORTALEZAS

Dedicación al trabajo

Dedican más tiempo y se quedan después de las 4:00 pm y todos están de acuerdo.

La responsabilidad, ante todo.

DEBILIDADES

EL personal que tiene solo está ocupando el puesto ya que no sabían utilizar Excel al principio

11. ¿Usted como gerente o jefe del área qué aspectos le gustaría cambiar o mejorar de su área de trabajo?

R/ Más espacio físico para la unidad, actualización de los sistemas informáticos ya que presentan muchas fallas.

12. ¿Cómo conoció la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿y qué han hecho para que los empleados de su departamento, área de trabajo se empoderen de ello?

R/ Medio conozco que la misión es brindarle a la población, el mejor servicio ya que estamos a su disposición; visión siempre mantenernos fieles a los valores.

13. ¿Cómo conoció los valores de la institución y cómo se promueven en su área, y en la Alcaldía en general? y si nos contestan que no, ¿Que han pensado hacer para que esta situación cambie?

R/ Los valores nos indican cómo hacer las cosas, representan un ejemplo para hacer las cosas necesarias.

Hay que indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.



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



**Guía de entrevista dirigida a empleados administrativos y operativos de la
Alcaldía Municipal de Santo Tomás.**



Puesto: Vigilante municipal

Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador. Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Explicar el motivo de nuestra visita, mencionar el objetivo de la entrevista.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución, también para formular una pauta de evaluación de desempeño.

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

1. ¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?

R/ Resguardar los bienes de la municipalidad, garantizar el orden y seguridad de la municipalidad. No conozco un manual de mi puesto. El jefe inmediato me dio a conocer verbalmente mis funciones.

2. Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?

R/ No hay dificultades en hacer mi trabajo, únicamente yo no puedo hacer mucha fuerza porque tengo una lesión en mi brazo.

3. De esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y mencione ¿cómo le afectan?

R/ No hay dificultades en hacer mi trabajo

4. Cuénteme acerca de las herramientas disponibles en su área de trabajo, y si estas son factibles para realizar sus funciones.

Aquí dependerá del puesto de trabajo; Por ejemplo, para administrativos o auxiliares podrían ser manuales o instructivos de los programas que utiliza para realizar ciertas tareas. Diferentes serán las herramientas que utilizan en servicios generales, guardias y demás personal a cargo de diligencias o proyectos.

R/ Tengo la herramienta necesaria para realizar mi trabajo, aunque aquí no se utiliza arma de fuego solamente el bastón, la radio, y la lámpara.

5. ¿De qué manera le comunica su jefe o jefa las indicaciones? ¿Considera que lo hace de manera correcta, en el sentido que se da a entender la indicación? ¿Cómo considera el trato que recibe de su jefe@, es equitativo con sus empleados a cargo? ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada o proporcional? ¿Y si considera que se debe mejorar algún aspecto que afecte su desempeño?

R/ De forma verbal, las amonestaciones se hacen de forma verbal y escrita y a veces no se trata a todos por igual.

6. A nivel de las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros y entre compañeros de trabajo ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

R/ Entre compañeros las relaciones son respetuosas y entre el jefe me gustaría que fuera más equitativo.

7. ¿Qué logros desde que tomó su puesto de trabajo le satisface más?

R/ Cumplir con horarios de trabajo, acoplarse con el equipo de trabajo.

8. Explicar la diferencia entre eficacia y eficiencia y preguntar: ¿Qué factores limitan la eficiencia en su área de trabajo?

R/ Trata de cumplir con todo lo que se le ordena

9. ¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

R/ Le motiva su servicio a la municipalidad y el trato con personas de otros puestos superiores y que ellos lo tratan con respeto e igualdad.

10. Podría mencionar al menos tres habilidades y tres deficiencias del área dónde usted desempeña sus funciones.

R/ Buenas relaciones interpersonales, cumplir con las órdenes, ayudar cuando se solicita su ayuda.

11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar del área donde usted desempeña sus funciones y de su puesto de trabajo?

R/ Ninguno

12. ¿Conoce la misión y visión y cómo la ha conocido de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿si no la conoce explique por qué razón no la conoce? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique la misión y visión institucional?

R/Las conozco porque las he leído, acá no me han dado a conocer la misión ni la visión.

13. ¿Le ha dado a conocer cuáles son los valores de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique estos valores?

Y si no lo han hecho ¿cómo creería usted que podrían cambiar esta situación?

R/ Tampoco

Hay que indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.



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



Guía de entrevista dirigida a gerentes y jefes de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

Puesto: jefe de la Unidad de Proyectos



Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador.

Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Mencionar el objetivo de la entrevista: conocer los diferentes factores del funcionamiento institucional y el desempeño de los trabajadores.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución. Solicitar permiso para poder grabar en audio la entrevista.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?

R/ La gerencia y el alcalde otras funciones a parte de esas realizan le comunicaron le comunicaron las funciones de su puesto. No hay manual de descripción de puesto

Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo? Qué el personal no es apto para el departamento son bachilleratos generales y eso dificulta un poco ya que no tienen conocimientos contables.

R/ La falta de recurso económico de la unidad de proyectos, la falta de personal en la unidad, limitación económica por falta de FODES.

Quisiéramos que de esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y nos diga cuál es la que más le afecta en su desempeño.

R/ Falta de personal, falta de herramientas manuales y mecánicas son limitadas y compartidas entre varias unidades.

De qué medios dispone en el área donde se desempeña como gerente o jefe ¿y si esos medios y herramientas son factibles de aplicar en su área de trabajo? Y si ¿Identifica alguna que considere que mejoraría su desempeño?

R/ Tienen equipo informático, tienen guías para realizar su trabajo LACAP y RELACAP. No se dispone de Herramientas pequeñas las cuales el jefe se ve en la necesidad de comprarlas y para hacer las aplicaciones de campo el mismo suministra combustible para poder desplazarse al lugar del proyecto.

A nivel de las relaciones interpersonales, ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

R//Siempre las hay, pero se resuelven

En su puesto de trabajo, siempre es necesario transmitir indicaciones ¿los trabajadores le entienden y atienden las indicaciones? ¿Cómo evalúa la dedicación al trabajo de los subalternos?

R// de las personas a su cargo si atienden las indicaciones en su cargo posee 8 personas bajo su mando.

¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? Ayudar a las personas en sus comunidades, atendiendo sus necesidades. En lo personal dispone del fin de semana libre y ¿Qué aspectos le desmotivan?

R/ La falta de recursos de personal y materiales, los salarios no son equitativos, no hay incentivos ni reconocimientos, la satisfacción que comenta es que la gente recibe ayuda, pero de manera personal no se le conoce de ninguna manera.

¿Qué objetivos y qué logros puede mencionar que lo satisfacen desde que desempeña el cargo?

R/ La satisfacción de apoyar a la gente necesitada a través de los proyectos en las comunidades.

¿Qué habilidades hacen que su trabajo sea eficaz y eficiente? Aclarar los términos y preguntar

¿Qué factores limitan la eficiencia de su trabajo?

R/La carga de trabajo le limita, hay otros cargos con menos funciones y devengan el mismo salario.

Del área de dónde usted es jefe o gerente, podría mencionar tres fortalezas y tres debilidades.

R/ Habilidades: Realizan inspecciones y presentan las solicitudes de proyectos; son ordenados en los trámites administrativos, realizan los proyectos cuando disponen de los recursos.

R/ Debilidades: coordinación y comunicación

¿Usted como gerente o jefe del área qué aspectos le gustaría cambiar o mejorar de su área de trabajo?

R/ Comunicación entre diferentes departamentos

¿Cómo conoció la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿y qué han hecho para que los empleados de su departamento, área de trabajo se empoderen de ello?

R/ No se les ha dado a conocer

¿Cómo conoció los valores de la institución y cómo se promueven en su área, y en la Alcaldía en general? y si nos contestan que no, ¿Que han pensado hacer para que esta situación cambie?

R/ No se les ha dado a conocer, se sobreentiende que se debe trabajar profesionalmente.

Hay que indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.



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



Guía de entrevista dirigida a empleados administrativos y operativos de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.
Puesto: Notificador de la Unidad de UATM

Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador. Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana? Explicar el motivo de nuestra visita, mencionar el objetivo de la entrevista.



Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución, también para formular una pauta de evaluación de desempeño.

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

1. ¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?
 - a. R// No conoce el manual, pero recibió una inducción verbal por su jefe inmediato, y como notificador cobra impuestos municipales.
2. Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?

- a. R/ SI, posee dificultades, Tiene que movilizarse, y lo hace costeando sus propios recursos económicos
3. De esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y mencione ¿cómo le afectan?
- a. R/No le dan viático para viajar por la nomenclatura del municipio
 - b. No puede movilizarse por falta de viáticos, el mismo se costea
 - c. No tiene presentación personal no posee uniforme, el empleado la manda hacer la camisa personalizada
 - d. No tienen un contrato formal que lo ampare en su estabilidad laboral, solo prestaciones, se utiliza el interinato
4. Cuénteme acerca de las herramientas disponibles en su área de trabajo, y sí estas son factibles para realizar sus funciones.
- a. *Aquí dependerá del puesto de trabajo; Por ejemplo, para administrativos o auxiliares podrían ser manuales o instructivos de los programas que utiliza para realizar ciertas tareas. Diferentes serán las herramientas que utilizan en servicios generales, guardias y demás personal a cargo de diligencias o proyectos.*
 - b. R/En su trabajo no le falta nada
5. ¿De qué manera le comunica su jefe o jefa las indicaciones? ¿Considera que lo hace de manera correcta, en el sentido qué se da a entender la indicación? ¿Cómo considera el trato que recibe de su jefe@, es equitativo con sus empleados a cargo? ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada o proporcional? ¿Y sí considera que se debe mejorar algún aspecto que afecte su desempeño?

R/La jefa le ha generado confianza, le ha ayudado mucho y piensa que ella les genera un ambiente laboral muy bueno. Nunca les ha faltado el respeto y los aconseja. LA jefa siempre se dirige de manera de establecer una buena relación laboral

a.

6. A nivel de las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros y entre compañeros de trabajo ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

a. R/Es buena relación interpersonales hay trabajo de equipo

7. ¿Qué logros desde que tomó su puesto de trabajo le satisface más?

a. La promoción que ha recibido en sus 6 años de trabajar, lo han ascendido comenta

8. Explicar la diferencia entre eficacia y eficiencia y preguntar: ¿Qué factores limitan la eficiencia en su área de trabajo?

a. El consejo municipal dice que hace las políticas que ponen y afecta (se sacan de la mano las políticas) la eficiencia en el trabajo tenía 22 comunidades y el concejo municipal generaba la aprobación de los recursos para realizar proyectos

b. (El consejo municipal decide que es lo que se va a hacer)

9. ¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

Le motivan

La superación personal le motiva

El trabajo en equipo

Los incentivos personales le gustan que se reconozca el día del empleado municipal y cumpleaños

Le desmotiva

-La reducción de los recursos económicos como el bono, y el aguinaldo (los gobiernos en campaña les prometen, pero le desmotiva lo que está haciendo el gobierno actual)

-El trato que se está llevando de empleado público a sentirse tratado como empleado de una empresa privada

10. Podría mencionar al menos tres habilidades y tres deficiencias del área dónde usted desempeña sus funciones.

- a. La amabilidad con el cliente al generar la documentación
- b. La honestidad y la honradez,
- c. Ser atento con la gente
- d. El espacio físico de la alcaldía no le gusta
- e. La impresora genera problemas al sobrecargarse
- f. Hay miedo a la estabilidad laboral (debido a que los puestos se mueven por puestos de confianza, les metieron miedo cuando entro NUEVAS IDEAS al decirles que era mejor que se fueran por su propia voluntad sino no les indemnizaran)
- g. El departamento de recursos humanos se presenta pasivo a la situación (Es decir que los empleados se están organizando para hacer sindicato)
- h. Menciona que al no hacerles caso el sindicato se van a tomar la alcaldía y la van a cerrar

11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar del área donde usted desempeña sus funciones y de su puesto de trabajo?

El espacio físico y la infraestructura de la alcaldía era apoyada por USAID

12. ¿Conoce la misión y visión y cómo la ha conocido de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿si no la conoce explique por qué razón no la conoce? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique la misión y visión institucional?

No las conoce

13. ¿Le ha dado a conocer cuáles son los valores de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás?
¿Su jefe@ le incentiva a que practique estos valores?

Y si no lo han hecho ¿cómo creería usted que podrían cambiar esta situación?

No las conoce

Indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.



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



Guía de entrevista dirigida a empleados administrativos y operativos de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.
Puesto: Auxiliar de tesorería

Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador. Preguntar

¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Explicar el motivo de nuestra visita, mencionar el objetivo de la entrevista.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución, también para formular una pauta de evaluación de desempeño.

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

1. ¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?
 - a. R// No conoce el manual, pero recibió una inducción verbal por su jefe inmediato, y como notificador cobra impuestos municipales.
2. Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?

No porque las tareas que desempeñó son internas

3. De esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y mencione ¿cómo le afectan?

No hay mucho espacio para realizar las actividades o desplazarse

4. Cuénteme acerca de las herramientas disponibles en su área de trabajo, y si estas son factibles para realizar sus funciones.

- a. *Aquí dependerá del puesto de trabajo; Por ejemplo, para administrativos o auxiliares podrían ser manuales o instructivos de los programas que utiliza para realizar ciertas tareas. Diferentes serán las herramientas que utilizan en servicios generales, guardias y demás personal a cargo de diligencias o proyectos.*

- b. Se cuenta con el equipo informático y de las demás herramientas

5. ¿De qué manera le comunica su jefe o jefa las indicaciones? ¿Considera que lo hace de manera correcta, en el sentido qué se da a entender la indicación? ¿Cómo considera el trato que recibe de su jefe@, es equitativo con sus empleados a cargo? ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada o proporcional? ¿Y si considera que se debe mejorar algún aspecto que afecte su desempeño?

- a. Sí mi jefa es bien específica en lo que me da, Al realizar las actividades ella es excelente y nos asignan las tareas a todos por igual.

- b. Existe Trabajo equitativo todos tienen funciones, es necesario para mejorar internamente para realizar capacitaciones de los programas que se ven con el sistema SAFI donde el Ministerio de Hacienda documenta los ingresos y egreso de la municipalidad

6. A nivel de las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros y entre compañeros de trabajo ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

No el ambiente laboral es Pacífico todos se trata de la mejor forma

7. ¿Qué logros desde que tomó su puesto de trabajo le satisface más?
- a. Mi Mayor logro ha sido la experiencia al hacer la evaluación de desempeño y salir bien es una satisfacción.

8. Explicar la diferencia entre eficacia y eficiencia y preguntar: ¿Qué factores limitan la eficiencia en su área de trabajo?

Venir arrastrando información de años anteriores que actualmente no está toda la información actualizada. Y eso limita porque para buscar la información que se necesita de años anteriores hay que buscar de nuevo en información está algo desordenada

9. ¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

Le desmotivan

Este no tener espacio suficiente ya que es muy reducido y no se puede mover la documentación

10. Podría mencionar al menos tres habilidades y tres deficiencias del área dónde usted desempeña sus funciones.

- a. Habilidades
- b. conocer de los programas digitales por ejemplo Excel
- c. conocer contabilidad
- d. conocer cómo se maneja los pagos de banco en línea

Debilidades

Cuando se busca información, pasa esto no se mantiene la información al día ya que no se puede encontrar rápido la información para ver qué sucedió ese día.

11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar del área donde usted desempeña sus funciones y de su puesto de trabajo?

El espacio físico y la infraestructura de la alcaldía

12. ¿Conoce la misión y visión y cómo la ha conocido de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿si no la conoce explique por qué razón no la conoce? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique la misión y visión institucional?

Casi no las conoce

13. ¿Le ha dado a conocer cuáles son los valores de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás?
¿Su jefe@ le incentiva a que practique estos valores?

Y si no lo han hecho ¿cómo creería usted que podrían cambiar esta situación?

No las conoce



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



Guía de entrevista dirigida a empleados administrativos y
Alcaldía Municipal de Santo Tomás.



Iniciar con el saludo. Breve presentación del equipo investigador.

Preguntar ¿Cuál es su nombre? ¿cómo está? ¿Qué tal su inicio de semana?

Explicar el motivo de nuestra visita, mencionar el objetivo de la entrevista.

Dejar claro que todo lo que platiquemos será utilizado únicamente con fines académicos y para beneficio de la institución, también para formular una pauta de evaluación de desempeño.

Agradecer el apoyo y la ayuda que estamos recibiendo de su parte.

Romper el hielo con un comentario imparcial.

1. ¿Sabe o conoce, si sus funciones están claramente delimitadas en algún manual de puestos o de funciones en la institución? ¿Quién y cómo le comunicó sus funciones? ¿Qué diferencias hay entre las funciones establecidas para el puesto en relación con las del manual? ¿y qué otras funciones a parte de esas realizan?
 - a. R// No conoce el manual, pero recibió una inducción verbal por su jefe inmediato, y como notificador cobra impuestos municipales.
 - b. Le leyeron el reglamento interno
2. Respecto a la totalidad de funciones que usted realiza ¿cuáles son las dificultades que usted considera que tiene su puesto de trabajo?

No tiene ninguna dificultad

3. De esas dificultades que ha identificado al realizar su trabajo, priorice al menos tres y mencione ¿cómo le afectan?

El trabajo no es estable

No posee armas para defenderse

Ni permiso de portación de armas ni uniforme

4. Cuénteme acerca de las herramientas disponibles en su área de trabajo, y si estas son factibles para realizar sus funciones.

a. *Aquí dependerá del puesto de trabajo; Por ejemplo, para administrativos o auxiliares podrían ser manuales o instructivos de los programas que utiliza para realizar ciertas tareas. Diferentes serán las herramientas que utilizan en servicios generales, guardias y demás personal a cargo de diligencias o proyectos.*

b. si considera que tiene todo

5. ¿De qué manera le comunica su jefe o jefa las indicaciones? ¿Considera que lo hace de manera correcta, en el sentido que se da a entender la indicación? ¿Cómo considera el trato que recibe de su jefe@, es equitativo con sus empleados a cargo? ¿Considera que la carga de trabajo es adecuada o proporcional? ¿Y si considera que se debe mejorar algún aspecto que afecte su desempeño?

Si es correcto, su jefe los trata por igual, su carga laboral es adecuada

6. A nivel de las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros y entre compañeros de trabajo ¿ha identificado alguna dificultad? Es decir, al momento de tratarse unos con otros, de interactuar, y de expresarse.

Ninguna

7. ¿Qué logros desde que tomó su puesto de trabajo le satisface más?

a. No posee logros solo tiene 15 días de trabajar

8. Explicar la diferencia entre eficacia y eficiencia y preguntar: ¿Qué factores limitan la eficiencia en su área de trabajo?

Comenta sentirse bien y que por el momento siente que se está desempeñando bien no le han llamado la atención

9. ¿Qué aspectos de su trabajo le incentivan o motivan? y ¿Qué aspectos le desmotivan?

Le motiva su trabajo porque le gusta su trabajo y por lo que lo tratan bien

le desmotiva la rotación de horarios los turnos de 24 horas

10. Podría mencionar al menos tres habilidades y tres deficiencias del área dónde usted desempeña sus funciones.

Habilidades

a. Le gusta ser rápido, amable y atento

Debilidades

El no portar arma puede afectar su vida al encontrarse ante una situación en la cual tenga que defenderse personalmente por eso hacía énfasis en que tendrían que armas de fuego al verse en una situación que sea por un porque

11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar del área donde usted desempeña sus funciones y de su puesto de trabajo?

Que hay vigilantes de mayor edad, y le gustaría que le mostrarán un recorrido por la alcaldía por ser nuevo le cuesta

12. ¿Conoce la misión y visión y cómo la ha conocido de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás? ¿si no la conoce explique por qué razón no la conoce? ¿Su jefe@ le incentiva a que practique la misión y visión institucional? [Si los conoce](#)

13. ¿Le ha dado a conocer cuáles son los valores de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás?
¿Su jefe@ le incentiva a que practique estos valores?

Y si no lo han hecho ¿cómo creería usted que podrían cambiar esta situación?

[Si los conoce](#)

Hay que indicar que finalizamos la conversación. Agradecerle por haber contestado nuestras preguntas y por el tiempo que nos dedicó.

Anexo 6: Mapa de ubicación de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás



Anexo 7: Fotografía de la fachada de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás



Anexo 8: Fotografía del equipo investigador aplicando el cuestionario de investigación a los empleados de la entonces Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

