

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



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

LINDA VANESSA ARRIAZA VÁSQUEZ	AV07040
ASLY PATRICIA ORELLANA GONZÁLEZ	OG09019
INGRID LISSETTE PORTILLO AYALA	PA09057

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2017.**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector interino:** Master Roger Armando Arias Alvarado  
**Vicerrector:** Doctor Manuel de Jesús Joya  
**Secretario general:** Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Licenciado Nixón Rogelio Hernández Vásquez  
**Vicedecano:** Licenciado Mario Wilfredo Crespín Elías  
**Secretaria:** Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo  
**Director de Escuela de  
Administración de Empresas:** Licenciado Roberto Rodríguez Lindo  
**Director General de Procesos  
de Graduación:** Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**Licenciado:** Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
**Licenciado:** Alfonso López Ortiz  
**Licenciada:** Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (**Docente Asesor**)

**NOVIEMBRE DE 2017**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## ***Agradecimientos***

*Agradezco a mi Dios por brindarme la vida, fortaleza en mis momentos de quebranto y sabiduría para culminar mi carrera universitaria, no solo es un logro personal también familiar dedicando especialmente a mi amada madre Dolores Vásquez Ayala por su sacrificio y motivación mi padre Adán Arriaza Sosa por sus consejos para ser una persona de bien, mi tío Osmin Vásquez Ayala por su cariño y apoyo incondicional, mi abuelita Nina aunque no encuentres a mi lado sus palabras fueron el motor para seguir adelante, mis queridos hermanos, familiares y amigos, por darme la oportunidad de confiar en mí, apoyándome en el largo proceso de estudio brindándome palabras de aliento cuando más lo necesitaba. A mis compañeras de trabajo de graduación por su perseverancia y compromiso para llevar a cabo esta investigación y nuestra docente asesora L.cda. Marseilles Aquino por su guía y enseñanzas. El camino no fue fácil pero con mucho orgullo logre un sueño que tanto anhelaba.*

***Linda Vanessa Arriaza Vásquez***

*Agradezco a Dios, por guiarme a lo largo de mi carrera universitaria y ser mi fortaleza en todo momento para culminar este logro en mi vida profesional y personal. A mi padre, Genaro González, quien a pesar de la distancia, siempre ha estado presente con sus consejos, amor y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida. A mi madre, María Raquel González, una mujer fuerte y decidida, quien con sus consejos y apoyo ha hecho de mí una persona de bien. A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional. A mis compañeras de trabajo de graduación, Linda y Ingrid por su perseverancia, compromiso y esperarme para llevar a cabo esta investigación. Familia y amigos que me apoyaron durante todo este proceso y que ahora comparten junto a mí este triunfo. A cada una de las personas mencionadas le pido a Dios que los bendiga siempre como muestra de gratitud, por el apoyo que siempre me han brindado y con el cual he logrado cerrar este ciclo de mi vida.*

***Asly Patricia Orellana González***

*Gracias a mi Dios todo poderoso por darme la sabiduría, fortaleza, salud y permitirme llegar hasta este momento tan esperado, porque sin su ayuda no lo habría logrado. A mis amados padres Sonia Ayala y Cruz García por su amor, apoyo incondicional, sacrificio, por darme siempre sus consejos, y sobre todo por creer en mí siempre, a mi amado esposo Franklin De la O por sus traspasadas junto a mí, por apoyarme incondicionalmente en las buenas y en las malas y ser un ejemplo de superación. Agradezco infinitamente a Dios por la vida de mi hijo Mateo De la O por ser mi motor, el que me impulsa, motiva e inspira a seguir adelante y cumplir un sueño más, por esos innumerables días que no pude compartir con él sus sonrisas, llantos, alegrías y tristezas, a mi hermana Sonia García por hacerme sonreír con sus ocurrencias cuando me sentía desanimada, y en especial a mi amado hermano Kevin García porque fuiste un hermano excepcional y único porque creías en mí y en mis logros. Y por último pero no menos importante a nuestra docente asesora Licenciada Marseilles Aquino por tomarse el tiempo y dedicación en la revisión del trabajo de graduación.*

***Ingrid Lissette Portillo Ayala***

*Agradecimiento especial al Alcalde de Ciudad Delgado, Sr. Tomás Minero, a la Gerente de la Unidad de Recursos Humanos, Licda. Sonia Franco y a todo el personal de la Alcaldía por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo de investigación.*

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DE LA MUNICIPALIDAD, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CLIMA ORGANIZACIONAL, Y DESEMPEÑO LABORAL.	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO.....	1
1. Definición de municipio.....	1
2. Antecedentes históricos de Ciudad Delgado .....	1
a. Origen del nombre .....	1
3. Ubicación geográfica y División político administrativa.....	2
4. Población.....	2
a. Urbana.....	2
b. Rural.....	2
5. Clima y flora.....	3
6. Industria y comercio.....	3
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO .....	3
1. Concepto de alcaldía .....	3
2. Antecedentes.....	4
3. Misión y Visión.....	4
a. Misión .....	4
b. Visión.....	4
4. Estructura orgánica.....	4
5. Áreas de trabajo .....	6
a. Desarrollo institucional.....	6
b. Desarrollo económico local.....	6
c. Desarrollo social incluyente .....	6

d.	Desarrollo ambiental sustentable.....	7
6.	Servicios que ofrece .....	7
a.	Registro familiar .....	7
b.	Catastro tributario .....	7
c.	Atención empresarial .....	8
7.	Marco Legal.....	8
a.	Constitución de la República de El Salvador .....	8
b.	Código Municipal .....	9
c.	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) .....	9
d.	Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	9
e.	Ley General Tributaria Municipal .....	10
f.	Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) .....	11
g.	Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos .....	11
C.	LA PLANEACIÓN .....	13
1.	Definiciones .....	13
2.	Clases de metas .....	13
3.	Tipos de planes .....	14
D.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
1.	Aspectos teóricos sobre la planeación estratégica .....	15
a.	Antecedentes.....	15
2.	Importancia de la planeación estratégica .....	15
3.	Definiciones .....	16
a.	Plan estratégico:.....	16
b.	Planeación estratégica .....	16
c.	Estrategia .....	17
4.	Proceso de la planeación estratégica .....	17
a.	Etapa 1. Identificar la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos.....	18
b.	Etapa 2. Análisis externo .....	18

c.	Etapa 3. Análisis interno .....	19
d.	Etapa 4. Formulación de estrategias .....	19
e.	Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias .....	20
f.	Etapa 6. Evaluación de los resultados .....	20
E.	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
1.	Antecedentes del clima organizacional.....	20
2.	Definiciones de clima organizacional.....	21
3.	Diferencias entre clima, cultura y comportamiento organizacional. ....	22
a.	Clima organizacional .....	22
b.	Cultura organizacional .....	22
c.	Comportamiento organizacional .....	23
4.	Importancia.....	23
5.	Características del clima organizacional.....	24
6.	Dimensiones del clima organizacional.....	24
a.	Estructura .....	24
b.	Responsabilidad .....	25
c.	Recompensa.....	25
d.	Desafío .....	25
e.	Relaciones interpersonales.....	26
f.	Cooperación .....	26
g.	Estándares .....	26
h.	Conflicto.....	26
i.	Identidad.....	27
7.	Factores del clima organizacional.....	28
a.	Motivación .....	28
b.	Prestaciones.....	29
c.	Comunicación .....	29
d.	Liderazgo.....	29
e.	Ambiente físico y de trabajo.....	29

8.	Variables del clima organizacional.....	30
9.	Tipos de clima organizacional.....	31
F.	DESEMPEÑO LABORAL .....	32
1.	Definiciones.....	32
2.	Importancia del desempeño laboral en el clima organizacional.....	33
3.	Relación del clima organizacional con el desempeño laboral.....	33

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	IMPORTANCIA.....	34
B.	OBJETIVOS.....	35
1.	General.....	35
2.	Específicos.....	35
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
1.	Métodos.....	36
a.	Análisis.....	36
b.	Síntesis.....	36
D.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
E.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
F.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
1.	Técnicas.....	37
a.	La encuesta.....	37
b.	La entrevista.....	37
c.	Observación directa.....	37
2.	Instrumentos.....	38
a.	Cuestionario.....	38
b.	Guía de entrevista.....	38
c.	Lista de cotejo.....	38
G.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
1.	Primarias.....	38

2.	Secundarias.....	38
H.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
I.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	39
J.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	39
1.	Universo.....	39
2.	Muestra.....	39
K.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	45
1.	Tabulación.....	45
2.	Interpretación de datos.....	45
L.	DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN ACTUAL.....	94
1.	Análisis de los resultados de la guía de entrevista.....	94
2.	Análisis de los resultados de lista de cotejo.....	95
3.	Factores y dimensiones evaluados según encuesta.....	96
	ALCANCES.....	101
	LIMITACIONES.....	101
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES.....	103

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	IMPORTANCIA.....	104
B.	OBJETIVOS.....	105
1.	Objetivo general.....	105
2.	Objetivos específicos.....	105
C.	INTRODUCCIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....	107
D.	OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO.....	107
E.	DESARROLLO DEL PLAN.....	107
1.	Análisis FODA.....	108
2.	Estrategias propuestas.....	109
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	120
1.	Recursos.....	120
a.	Humanos.....	120

b.	Técnicos .....	120
c.	Materiales .....	120
d.	Financieros .....	121
G.	RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	121
	PLAN DE CAPACITACIÓN ALCALDÍA DE CIUDAD DELGADO .....	125
	INTRODUCCIÓN.....	125
	IMPORTANCIA.....	126
	OBJETIVOS.....	126
	BENEFICIOS.....	127
	Para los empleados .....	127
	Para la institución .....	127
	CAPACITACIÓN.....	128
	PLAN DE CAPACITACIÓN .....	128
	ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	128
	MÉTODOS DE ENSEÑANZA.....	129
	MATERIALES.....	129
	RECURSOS.....	130
	Recursos humanos .....	130
	Recursos materiales .....	130
	Recursos financieros .....	130
	INSTITUCIÓN FACILITADORA.....	131
	CRONOGRAMA PLAN ESTRATÉGICO .....	150
	PLAN DE MOTIVACIÓN.....	153
	Objetivos.....	153
	Propósito.....	154
	Incentivos no monetarios .....	154
	BIBLIOGRAFÍA.....	157

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N°1.</b> Tipos de clima organizacional.....	31-32
<b>Cuadro N° 2.</b> Departamentos Alcaldía Ciudad Delgado.....	41-42
<b>Cuadro N° 3.</b> Análisis FODA.....	108
<b>Cuadro N° 4.</b> Estrategia N°1 Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras.....	109
<b>Cuadro N° 5.</b> Estrategia N° 2 Proporcionar incentivos a los empleados para aumentar el desempeño y fortalecer el ambiente laboral.....	111-112
<b>Cuadro N° 6.</b> Estrategia N° 3 Capacitar a los trabajadores y altos cargos de la institución para lograr un mayor compromiso por la organización y generar bases sólidas de conocimiento en el intercambio de experiencias que estos pueden aportar.....	113-115
<b>Cuadro N° 7.</b> Estrategia N° 4 Dar a conocer al personal las decisiones, acuerdos, y nuevos proyectos que la municipalidad lleve a cabo, así como informar oportunamente de los logros alcanzados para mantener la efectividad en el flujo de información.....	116-117
<b>Cuadro N° 8.</b> Estrategia N°5: Dar mantenimiento a los equipos tecnológicos y mobiliarios de la municipalidad.....	118-119
<b>Cuadro N° 9.</b> Resumen de costos anual por estrategia.....	121

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b>	Guía de entrevista
<b>ANEXO 2</b>	Cuestionario
<b>ANEXO 3</b>	Lista de cotejo
<b>ANEXO 4</b>	Diploma al mejor empleado del año por gerencia
<b>ANEXO 5</b>	Diploma de participación en capacitaciones
<b>ANEXO 6</b>	Fotografías de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

## RESUMEN

Las organizaciones surgen en un medio competitivo y es necesario que sus empleados se comprometan con el logro de los objetivos de la institución. Los trabajadores necesitan satisfacer sus necesidades materiales, sentirse involucrados en un ambiente cómodo.

Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto de trabajo, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado debe mejorar en lo relativo al clima organizacional y la eficiencia de los servicios que prestan a la ciudadanía; debido a que los empleados no se sienten comprometidos e identificados con la institución, ocasionando un bajo desempeño en sus funciones y otros aspectos relevantes al clima organizacional no permitiendo que exista un ambiente de armonía y convivencia en el cual los empleados puedan ser productivos por lo que se considera que es un tema que debe analizarse cuidadosamente.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principal objetivo la creación de un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, el cual sirva como herramienta a largo plazo al personal de la institución, el cual les proporcione nuevos conocimientos, habilidades y destrezas aplicables a sus puestos de trabajo.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico y específicamente los métodos auxiliares: análisis y síntesis, que permitió conocer de manera individual y global la problemática. El tipo de investigación fue descriptiva logrando determinar cómo se encontraba el clima organizacional en la municipalidad; para la recolección de la información se utilizaron la encuesta, entrevista y observación directa, dirigidos al personal y autoridades Municipales, también se utilizaron libros, revistas, trabajos de graduación, folletos, y páginas web.

Se determinó una muestra 67 empleados, permitió establecer un parámetro para distribuir la encuesta hacia los trabajadores de la institución, con el cual se obtuvo información que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

Posteriormente se procedió a la recolección de datos, tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar aspectos importantes de la investigación.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional en la municipalidad, por ello el desempeño laboral de los empleados se ve afectado, los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Los empleados no se sienten motivados, por parte de la institución porque no les ofrecen incentivos para aumentar su desempeño laboral.
- Las herramientas y equipo tecnológico que necesitan los empleados para realizar su trabajo tienen deficiencia o se encuentran en mal estado.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones:

- Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y motivarlos a desempeñar una mejor labor.
- Ofrecer a los trabajadores incentivos para motivarlos a realizar un trabajo bien hecho y así fortalecer su desempeño laboral.
- Mantener las herramientas en buen estado y el equipo tecnológico a la vanguardia, ayudará a que los empleados desempeñen su trabajo con efectividad y profesionalismo.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores retos que enfrentan las Alcaldías Municipales, es que sus empleados se comprometan con el logro de los objetivos de la institución. El personal necesita satisfacer sus necesidades materiales, sentirse involucrados en un ambiente cómodo. Por lo tanto, el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las instituciones públicas y privadas, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su organización. Con la finalidad de fortalecer su desempeño.

Como resultado de lo anterior, se ha desarrollado la investigación titulada “**Plan estratégico para fortalecer el clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los empleados en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.**”.

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

El **capítulo I** está compuesto por el marco teórico de referencia que sustentó la investigación, el cual contiene los antecedentes y generalidades de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, estructura organizativa, marco legal, generalidades del clima organizacional donde se especifican la importancia, características, dimensiones, factores, variables y tipos de clima de clima organizacional; también se presenta el desempeño laboral , así como su definición, importancia y relación con el clima laboral.

El **capítulo II** muestra la información que se obtuvo de la investigación de campo, para realizarlo se contó con la participación del personal que labora para la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional. Este capítulo comprende la importancia y los objetivos de la investigación, los métodos y técnicas de investigación utilizadas para la recolección de la información, universos de estudio, tabulación, e interpretación de datos, descripción del diagnóstico, y por último las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El **capítulo III** se realizó tomando como base los resultados obtenidos del capítulo II y las bases teóricas del capítulo I, lo que permitió crear una propuesta de un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los empleados en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

En la propuesta del plan estratégico se muestra los objetivos que se pretenden lograr con la realización del plan. Este contiene el FODA, estrategias propuestas para contribuir al fortalecimiento de las dimensiones y factores que inciden en el clima organizacional, plan de implementación (plan de motivación y capacitación), así mismo se detallan los recursos humanos, técnicos, financieros y el cronograma de actividades necesarios para llevar a cabo este plan estratégico en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DE LA MUNICIPALIDAD, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CLIMA ORGANIZACIONAL, Y DESEMPEÑO LABORAL.

#### A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO

##### 1. Definición de municipio

Según el artículo dos del Código Municipal define municipio como:

**Art. 2.-** El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.<sup>1</sup>

##### 2. Antecedentes históricos de Ciudad Delgado



###### a. Origen del nombre

Muchos siglos antes de la llegada de los españoles, en la zona que fue conocida posteriormente como el Valle de las Hamacas, existieron tres pueblos extremadamente cerca uno del otro, la tribu de los Acolhuas fundaron el poblado de Aculhuaca, que en lengua indígena significa “tierra de gente fuerte”; la tribu de los yaquis o pipiles fundaron el poblado de Paleca, que quiere decir “tierra de colores” y la población de Texincal o Texinca y que significa “lugar de piedrecillas”. Fue por la

<sup>1</sup> Código Municipal, Artículo 2. Decreto Legislativo N° 274. Diario Oficial N° 51. Tomo 386. Publicado el 05/02/1986

llegada de los españoles que los nombres antiguos de estos tres pueblos cambiaron por Santiago Aculhuaca, Nuestra señora de la Asunción Paleca y San Sebastián Texincal. La fusión de los tres pueblos dio origen a lo que entonces se llamó Villa Delgado, en honor al Dr. José Matías Delgado.<sup>2</sup>

### 3. Ubicación geográfica y División político administrativa

Municipio del departamento de San Salvador. Está limitado por los siguientes municipios: al norte por Apopa y Tonacatepeque; al este, por Tonacatepeque y Soyapango; al sur, por Soyapango y San Salvador; al oeste, Por Cuscatancingo, Mejicanos y Ayutuxtepeque.

Para su administración, el municipio se divide en 8 cantones y 174 caseríos.<sup>3</sup>



### 4. Población

#### a. Urbana.

Los censos de población, en lo que respecta a los habitantes de este municipio, determinaron que en 2007 se contabilizó 52,381 hombres y 59,780 mujeres haciendo un total de 112,161 habitantes.<sup>4</sup>

#### b. Rural.

Los censos de población, en lo que respecta a los habitantes de este municipio, determinaron que en 2007 se contabilizó 3,916 hombres y 4,123 mujeres dando un total de 8,039 habitantes.

<sup>2</sup> Inventario de expresiones culturales de Ciudad Delgado. Página 8. Revista en línea.

<sup>3</sup> Ibid. cita 2. página 8

<sup>4</sup> [http://www.censos.gob.sv/cpv/descargas/CPV\\_Resultados.pdf](http://www.censos.gob.sv/cpv/descargas/CPV_Resultados.pdf).

## **5. Clima y flora**

El clima es cálido, pertenece al tipo de tierra caliente. La vegetación del municipio está asociada a bosque húmedo subtropical cuyas especies más peculiares son: ojushte, madrecacao, papaturro, volador, pepeto, morro y frutales.<sup>5</sup>

## **6. Industria y comercio**

En este municipio existen industrias maquileras, fabricantes de materiales para la construcción, industria artesanal, muebles de uso doméstico y de oficina, colchonerías, procesadoras de azúcar, fábricas de lápices, botones, jabones, ladrillos y tejas de barro, industria pirotécnica, metálicas y plantas fundidoras del hierro. El comercio del municipio es representativo por ventas de repuestos y accesorios, nuevos y usados para vehículos automotores. Los establecimientos comerciales ubicados a lo largo de los 8.0 kilómetros de la Carretera Troncal del Norte, que corre dentro del municipio; además se encuentran tiendas, farmacias, gasolineras, panaderías, aserraderos y venta de madera, ferreterías, peleterías, marroquinerías, tiendas de mayoreo, restaurantes, moteles, plazas comerciales y otros.<sup>6</sup>

# **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**

## **1. Concepto de alcaldía**

Es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio. Es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Inventario de expresiones culturales de Ciudad Delgado. Página 8. Revista en línea. Página 9

<sup>6</sup> Ibid. Cita 5. Página 10

<sup>7</sup> "Plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, departamento de la Paz". Carlos Henríquez, Nelson Jovel y otros. San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2015

## 2. Antecedentes

Durante la administración del General Maximiliano Hernández Martínez, las municipalidades de Aculhuaca, Asunción Paleca y San Sebastián Texincal solicitaron su fusión, la cual se hizo efectiva por Decreto de la Asamblea Legislativa de El Salvador el 23 de octubre de 1,935 y publicado en el Diario Oficial n° 240 del 31 de octubre de 1,935 que erigió así la Villa Delgado, en honor del prócer centroamericano José Matías Delgado. La primera autoridad tomó posesión el 1 de enero de 1,936. La cabecera obtuvo el título de ciudad por Decreto Legislativo el 17 de septiembre de 1,968 y publicado en el Diario Oficial no. 189 del 9 de octubre de 1968.<sup>8</sup>

## 3. Misión y Visión

### a. Misión

“Un gobierno municipal que administra los bienes y servicios públicos, gestiona recursos para la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes con eficiencia, transparencia, calidad, equidad y participación ciudadana.

### b. Visión

Ser un municipio con alto nivel de desarrollo humano. Donde los sectores sociales y económicos junto al gobierno local trabajen para mejorar la calidad de vida de sus habitantes con transparencia y participación; donde los máximos valores sean equidad, justicia, democracia y solidaridad.”<sup>9</sup>

La Alcaldía de Ciudad Delgado está conformada por 305 empleados lo cual está distribuido en sus diferentes áreas.

## 4. Estructura orgánica

### Organigrama de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, año 2014.<sup>10</sup>

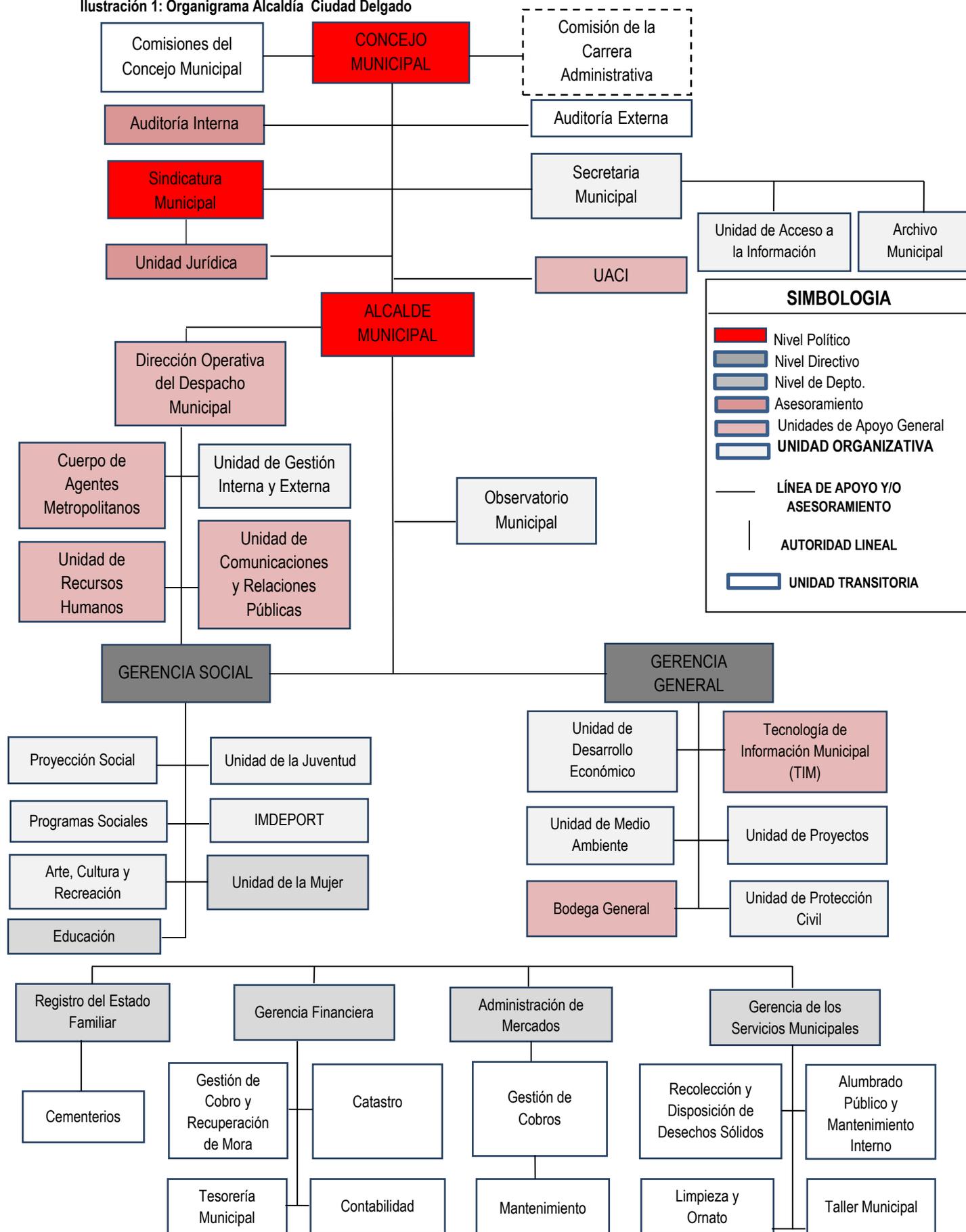
---

<sup>8</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Delgado\\_\(El\\_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Delgado_(El_Salvador))

<sup>9</sup> <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/misionvision.html>

<sup>10</sup> <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pdf%27s/Organigrama%202014.pdf>

Ilustración 1: Organigrama Alcaldía Ciudad Delgado



Fuente: <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pdf%27s/Organigrama%202014.pdf>

## 5. Áreas de trabajo

“La municipalidad ha priorizado 4 áreas de trabajo tomando en cuenta la norma internacional de gestión de la calidad de los gobiernos locales RNA 4 que se basa en la norma ISO 9001:2000, que permitirá establecer indicadores y un sistema de mejora continua que optimice la confiabilidad, eficacia en el servicio y atención a los ciudadanos de Delgado. Estas áreas son:

### a. Desarrollo institucional



Esta área de trabajo plantea la mejora de la calidad de los servicios y procesos administrativos como necesarios para generar cambios en la imagen del municipio y comodidad en la realización de trámites; que permita una satisfacción en la población por el trabajo que la administración local realiza con calidad y transparencia.

### b. Desarrollo económico local

Representa el crecimiento de los sectores productivos tradicionales, micro y pequeñas empresas ya existentes, diversificando su producción y atraer inversión privada empresarial al municipio, en armonía con el medioambiente y la persona humana.



### c. Desarrollo social incluyente



Esta área parte de asumir que el desarrollo económico es necesario, pero que por sí solo, no es capaz de mejorar las condiciones de vida de la población, haciéndose necesario realizar acciones de intervención en áreas como la salud, educación y seguridad ciudadana, que generen cambios significativos en la calidad de vida, especialmente en aquellos sectores con mayores dificultades de acceso a estos servicios.

#### d. Desarrollo ambiental sustentable



Esta área se plantea ante la necesidad de retomar el tema de medioambiente dentro del trabajo municipal, ya que toda iniciativa de desarrollo debe ser sustentable y sostenible y eso se logrará, si se respeta y se conserva el medio ambiente, que permite mejorar la calidad de vida de la población.”<sup>11</sup>

### 6. Servicios que ofrece

Los servicios que ofrece la alcaldía según la página web de la municipalidad son:

#### a. Registro familiar

“El registro familiar es un servicio público encargado de dejar constancia de los hechos o actos relativos al estado civil de las personas, tales como nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones etc.



#### b. Catastro tributario

Catastro es un censo estadístico de los bienes inmuebles de una determinada población que contiene la descripción física, económica y jurídica de las propiedades rústicas y urbanas, constituye la base sobre la cual se distribuye el impuesto de bienes inmuebles y es utilizado por la administración pública en la elaboración de proyectos de obras públicas.

- Tasa municipal (inmuebles)
- Registro, Traspaso y Segregación de Inmuebles.
- Permiso de Construcción.
- Permiso de Rompimiento de Calle por Instalación de Agua Potable.
- Constancia Catastral.
- Solicitud de Inspección a Inmueble.

<sup>11</sup> <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/ejesdetrabajo.html>

### **c. Atención empresarial**

Facilita la gestión de los contribuyentes, disminuyendo los requisitos solicitados, los tiempos de espera para obtener las resoluciones y permitiendo iniciar y finalizar los trámites en un solo lugar.

Los trámites que se desarrollan son:

- Determinación de la Obligación Tributaria.
- Presentación de Información Financiera.
- Licencia de Bebidas Alcohólicas.
- Licencia de Aparatos Parlantes.
- Licencia de Rótulos y Vallas Publicitarias.<sup>12</sup>

## **7. Marco Legal**

Como toda institución pública se rige por diferentes leyes y reglamentos; se mencionarán algunas de las más importantes que determinan el actuar de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### **a. Constitución de la República de El Salvador**

“Los artículos que contiene información sobre las municipalidades se encuentran en el capítulo VI Gobierno local sección segunda: municipalidades

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

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

---

<sup>12</sup> <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/RegistroFamiliar.html>

Los municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.”<sup>13</sup>

#### **b. Código Municipal**

“El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

**Art. 2. Inciso 2º** El municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del gobierno municipal.”<sup>14</sup>

#### **c. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**

“Esta ley tiene por objeto según el artículo uno regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.

**Art. 2.** Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley:

c) Las adquisiciones y contrataciones costeadas con fondos municipales; las que podrán ejecutar obras de construcción bajo el sistema de administración, a cargo del mismo Concejo y conforme las condiciones que señala esta ley.”<sup>15</sup>

#### **d. Ley de la Carrera Administrativa Municipal**

“**Art. 1** El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público

---

<sup>13</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente nº 38 Fecha: 15/12/1983. Diario Oficial No.: 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo no.: 281.

<sup>14</sup> Código municipal, Decreto Nº 274, fecha de emisión 31 de enero de 1986, Diario Oficial No.88, publicado el 05/02/1986, tomo Nº 347.

<sup>15</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ley LACAP). Decreto No. 868, fecha de emisión 5 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No. 347.

municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

**Art. 3.** Los términos empleado, funcionario o servidor público tendrán un mismo y único significado, pero a efectos de esta ley.”<sup>16</sup>

#### **e. Ley General Tributaria Municipal**

“Esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

Tal como lo indica en el Art. 3 son tributos municipales: los Impuestos, las Tasas y Contribuciones Especiales Municipales, es decir, las prestaciones, generalmente en dinero, que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables.

**Art. 4.** Expresa que son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

**Art. 5.** Define como tasas municipales a los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

**Art. 6.** Indica que es una Contribución Especial Municipal, aquel tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo N° 1039. Fecha 29/04/2006 Diario Oficial N° 103, publicado el 06/06/2006, Tomo N° 371.

<sup>17</sup> Ley General Tributaria Municipal, Decreto No. 86, Fecha emisión: 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No.242, Fecha Publicación: 21/12/1991, Tomo No. 313, Fecha de última modificación 09 de octubre de 2012.

**f. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)**

“**Art. 2.** Indica que el manejo de este Fondo Municipal, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

**Art. 4.** El monto a distribuir anualmente a los municipios se debe asignar proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población (50%)

Equidad (25%)

Pobreza (20%)

Extensión territorial (5%).

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del fondo de inversión social para el desarrollo local.”<sup>18</sup>

**g. Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos**

“La Asamblea Nacional Legislativa de la república de El Salvador, considerando: que es conveniente dictar medidas acerca de los asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos, a fin de conciliar los intereses de la administración con los de los empleados, procurando que éstos gocen de los beneficios que en justicia merecen, sin dañar por ello la eficacia de los servicios públicos.

**Art. 1.** Los empleados públicos gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días: Todos los domingos y sábados del año; el 1 de mayo, "Día del Trabajo"; el 10 de mayo, "Día de la Madre"; el 15 de septiembre, "Día de la Independencia Patria"; y, el 2 de noviembre, "Día de

---

<sup>18</sup> Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300.

los Difuntos"; además los educadores que prestan sus servicios como tales en el sector público, gozarán de asueto remunerado el 22 de junio, "Día del Maestro".

Gozarán de licencia a título de vacaciones, durante tres períodos en el año: uno de ocho días, durante la Semana Santa; uno de seis días del 1º al 6 de agosto, y uno de diez días del 24 de diciembre al 2 de enero inclusive.

Los choferes (motoristas) que se encuentren al servicio del gobierno, con plaza señalada en la Ley Permanente de Salarios de la Administración Pública, no gozarán del asueto y vacaciones a que se refiere el inciso anterior, pero en cambio, tendrán derecho a quince días de licencia a título de vacaciones durante el año, la cual se concederá en el tiempo que sea más oportuno, a juicio del jefe a cuyo servicio se encuentren dichos motoristas.

**Art. 2.** La declaración de un día de fiesta nacional, no implica asueto para los empleados públicos, salvo que la ley lo exprese claramente.

Queda prohibida terminantemente, la concesión de asuetos no autorizados en la presente ley.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos. Decreto Legislativo. Nº 17, del 4 de marzo de 1940, publicado en el Diario Oficial. Nº 56, Tomo 128, del 7 de marzo de 1940

## C. LA PLANEACIÓN

### 1. Definiciones

**Planeación:** Es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y las de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar por diferentes cursos de acciones futuras.<sup>20</sup>

**Planeación:** Es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.<sup>21</sup> Según Robbins ésta se ocupa de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

Según la definición anterior planear consta de dos elementos importantes: metas y planes.<sup>22</sup>

**Metas:** Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.

**Planes:** Son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas.

### 2. Clases de metas

- **“Metas declaradas:** Anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los interesados consideren como sus objetivos.
- **Metas reales:** Aquellas que realmente persigue la organización, se observa lo que hacen los integrantes.”<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>Koontz Harold, Heinz Wehrich.”Administración una perspectiva global” Editorial McGraw Hill Edición 2004, México D.F., Página 122.

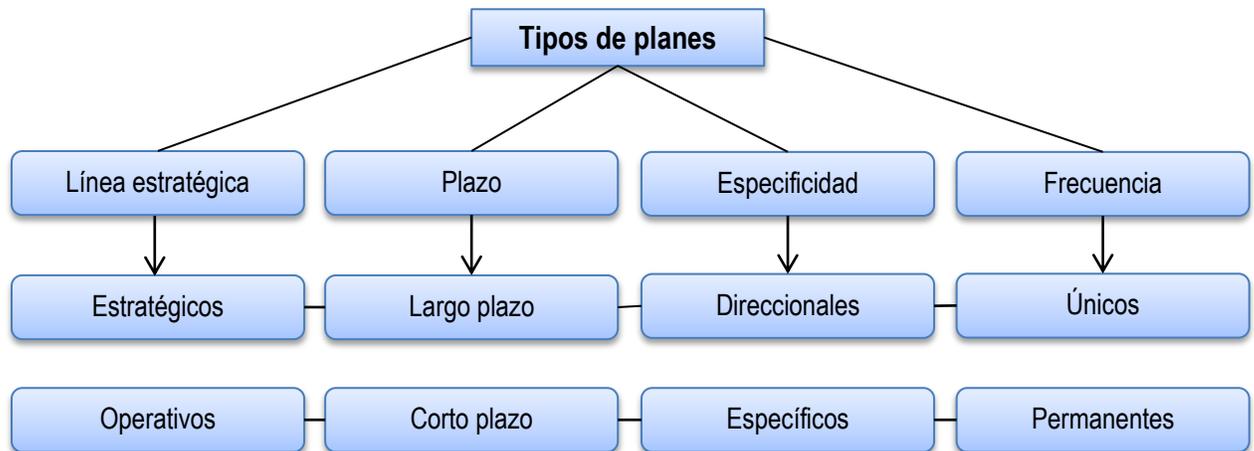
<sup>21</sup> Robbins, P. Stephen; Coulter, Mary “Administración” 8° edición, editorial Pearson, México, 2005. Página 158.

<sup>22</sup> Ibid. Cita 20. pág.161

<sup>23</sup> Ibid Cita 20. Página 161-162

### 3. Tipos de planes

Ilustración 2: Tipos de planes



Fuente: "Administración" Robbins, P. Stephen; Coulter, Mary Página 158

"Las formas más usuales para describir los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales o concretos), y frecuencia (únicos o permanentes).

- **Planes estratégicos:** son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- **Planes operativos:** Definen las maneras de alcanzar las metas. Asimismo, los planes operativos comprenden periodos más breves, de meses, semanas o días.
- **Planes de largo plazo:** Aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.
- **Planes de corto plazo:** Aquellos que abarcan un año o menos.
- **Planes específicos:** Son planes detallados sin margen para interpretaciones, tienen objetivos definidos claramente.

- **Planes direccionales:** Son planes flexibles que establecen lineamientos generales.
- **Plan único:** Es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- **Planes permanentes:** Son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.<sup>24</sup>

## D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. Aspectos teóricos sobre la planeación estratégica

#### a. Antecedentes

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, fue eliminada durante los años ochenta por causa de que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.<sup>25</sup>

### 2. Importancia de la planeación estratégica

“Por los diversos cambios que se presentan en el ambiente, la planeación estratégica ha cobrado gran auge, que ha hecho posible cada vez, la formulación de planes y actividades se encaminen hacia los objetivos organizacionales, enmarcando su importancia en diferentes razones:

- Proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite evaluar las situaciones estratégicas,

---

<sup>24</sup> Ibid. Cita 20. página.162

<sup>25</sup> Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. 9ª edición. Editorial Pearson Educación, México, 2003

analizar alternativas y decidir sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.

- Permite a los líderes de la empresa liberar la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuentan con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- La planeación estratégica ayuda a que las organizaciones se desarrollen, organicen y utilicen una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de los clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.”<sup>26</sup>

### 3. Definiciones

#### a. Plan estratégico

Es la forma en la que la empresa planea adaptar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.<sup>27</sup>

#### b. Planeación estratégica

Según Bateman en su libro titulado Administración: un nuevo panorama administrativo “La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formula o ejecutan todo el plan.”<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> “Diseño de un modelo de planeación estratégica a la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán”, Hernández Benítez Héctor, Castro Díaz José, Méndez Díaz Mario, San Salvador El Salvador, UES 2003 pág. 8

<sup>27</sup> Gary Dessler “Administración de Recursos Humanos” 11° edición, editorial Pearson, México 2009. Página 12

<sup>28</sup> Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. “Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo”. 6° edición. Editorial McGraw-Hill, México 2009. Página 112.

Como menciona Bateman las metas y estrategias son necesarias en la planeación estratégica; ellas implican toma de decisiones a largo plazo.

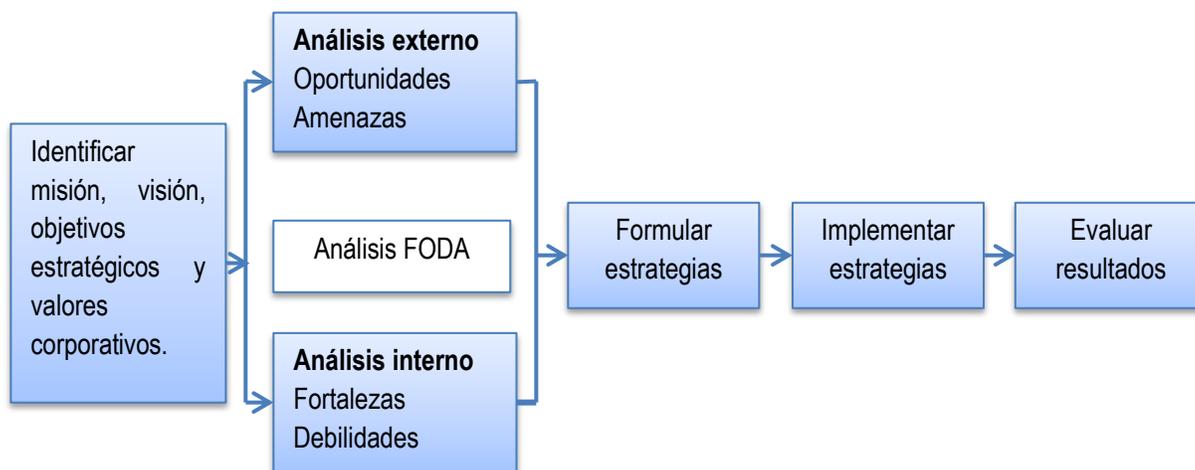
### c. Estrategia

Es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización.<sup>29</sup>

Según Chiavenato el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, visión, y los objetivos principales de la organización.<sup>30</sup>

## 4. Proceso de la planeación estratégica <sup>31</sup>

Ilustración 3: Proceso de la planeación estratégica



Fuente: "Administración", Robbins Stephen P. , Coulter Mary Pág. 182

<sup>29</sup> Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. "Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo". 6° edición. Editorial McGraw-Hill, México 2009. Página 112

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGraw Hill, Tercera edición, México 2009, Pág.28

<sup>31</sup> Robbins Stephen P., Coulter Mary, "Administración" 8ª Edición, Editorial Pearson, México 2005, Página 182 - 186

**a. Etapa 1. Identificar la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos.**

- **Misión**

La misión representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización.<sup>32</sup>

No hay que olvidar que la misión va ligada con la visión, pues es el punto de comienzo para unificar la jerarquía de metas de una empresa.

- **Visión**

Declaración que determina donde queremos llegar en el futuro.<sup>33</sup>

- **Valores corporativos**

Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.<sup>34</sup>

- **Objetivos estratégicos**

Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, ayudan a proporcionar dirección y como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, visión y la misión.

**b. Etapa 2. Análisis externo**

- **Método FODA**

El método FODA, es utilizado en la planeación estratégica para analizar el ambiente interno y externo de una empresa, permitiendo hacer una evaluación general y directa de la misma.

---

<sup>32</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill, Tercera edición, México 2009, Pág.28

<sup>33</sup> Autor desconocido "La elaboración del plan estratégico" Economía tres, Editorial Altair, página 27.

<sup>34</sup> Autor desconocido "La elaboración del plan estratégico" Economía tres, Editorial Altair, página 27.

Además, tiene la ventaja que puede ser usado en cualquier campo empresarial bajo la dirección y el control de la administración, comprendiendo dos grandes grupos específicos de factores.

- **Factores externos**

Estos factores están constituidos por una gama de variables que influyen alrededor de una empresa representando oportunidades y amenazas que en un determinado momento pueden afectar el éxito empresarial. Las oportunidades son factores que afectan positivamente el accionar de una empresa; entre estos se encuentran factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos; mientras que las amenazas son factores que requieren mayor atención ya que podrían llevar al fracaso a las empresas, los cuales atentan negativamente en su misión y visión.

**c. Etapa 3. Análisis interno**

- **Factores internos**

Estos están definidos por una serie de fortalezas y debilidades. Las fortalezas constituyen una sucesión de factores internos que benefician el accionar administrativo de la empresa, los administradores procuraran en gran medida que se mantengan en última instancia y si fuera posible incrementarlos con el propósito de sacarles el máximo beneficio, ya que los factores contrarrestan las debilidades que bloquean el curso normal de una empresa. Las debilidades constituyen factores internos que impiden el normal funcionamiento administrativo de una empresa, si estos superan a las fortalezas, generarían desequilibrios en la parte organizativa e inclusive en la parte operativa de la misma.

**d. Etapa 4. Formulación de estrategias**

Los gerentes elaboran las estrategias que dan a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

#### **e. Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias**

Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuánta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada.

#### **f. Etapa 6. Evaluación de los resultados**

La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados. Realizar las preguntas como: ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?

### **E. CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1. Antecedentes del clima organizacional**

“El interés por el campo del clima laboral, está basado en la importancia del papel que desempeña todo el sistema de los individuos que integran la organización; sobre sus modos de hacer, sentir, pensar, y por ende, en el modo en que la organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Por tanto, no es de extrañar que Lewin en sus investigaciones acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como: “el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización”. Esta definición, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja

negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto”<sup>35</sup>

## 2. Definiciones de clima organizacional

Chiavenato define el clima organizacional como “La cualidad o propiedad del medio ambiente de la organización que perciben o experimentan los integrantes de la organización.”<sup>36</sup>

El clima organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. El elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.<sup>37</sup>

Dessler define el clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Edel Navarro Rubén, García Santillán Arturo, Casiano Bustamante Rocío “Clima y Compromiso Organizacional Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>”

<sup>36</sup> Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 9<sup>a</sup> edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2011. Página 49.

<sup>37</sup> Boling Georgina N., Alzugaray Carolina. “Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Microsoft Excel”. 2<sup>o</sup> edición. Editorial Comicon System. 2008, Página 153.

El clima organizacional es el medio ambiente con condiciones idóneas que rodea a los trabajadores de una organización, para que los empleados desempeñen sus labores adecuadamente.

En otras palabras se puede mencionar que clima organizacional es el medio ambiente que rodea a los trabajadores de una organización.

### **3. Diferencias entre clima, cultura y comportamiento organizacional**

#### **a. Clima organizacional**

Es más superficial, está relacionado en cómo es trabajar en la empresa y determinado por factores que son el liderazgo, la estructura, la comunicación, el reconocimiento y la compensación.

#### **b. Cultura organizacional**

La cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.

La cultura organizacional es la base sobre la que la empresa se va formando. Es la personalidad de la empresa, la cual se basa en los valores, se desarrolla en el tiempo e influye en todos los aspectos dentro de la organización, incluyendo cómo interactúa con su entorno.<sup>39</sup>

En general la cultura organizacional es la personalidad de la empresa, el clima organizacional es el estado de ánimo.

---

<sup>38</sup> "Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional" Azucena González Verde. Revista Ingeniería Industrial-Año 14 N°2: 25-42, 2015. Página 28.

<sup>39</sup> Franklin Enrique B., Mario Krieger "Comportamiento organizacional" Enfoque para América Latina, Pearson, 1ª edición México, 2011. Pág. 363.

### **c. Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de ésta.<sup>40</sup>

Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas, y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una compañía. El comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

## **4. Importancia**

Las organizaciones surgen en un medio competitivo y es necesario que sus empleados se comprometan con el logro de los objetivos de la institución.

Es uno de los aspectos que incluye interrogantes como: ¿Qué tan identificado se siente el trabajador con la compañía?, ¿Cómo y de qué manera se integran los grupos y trabajan?, ¿Cuáles son los niveles de conflicto así como los de motivación?, entre otros.

Los trabajadores necesitan satisfacer sus necesidades materiales, sentirse involucrados en un ambiente cómodo. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto de trabajo, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Los principales problemas que presentan las organizaciones son: Falta de canales de comunicación; conductas arrogantes y ataques constantes a los empleados de parte de los jefes y la falta de reconocimiento e incentivos hacia el trabajador.

---

<sup>40</sup> Ibid. Cita 39. Pág. 9.

## 5. Características del clima organizacional

- “El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los empleados de la empresa.
- Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus integrantes.
- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los empleados de la misma y este a su vez incide dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, las variables se pueden ver afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.”<sup>41</sup>

## 6. Dimensiones del clima organizacional

La autora Georgina Boling postula nueve dimensiones que explican el clima organizacional existente en una determinada empresa y estas son:<sup>42</sup>

### a. Estructura

Los empleados de la organización tienen una idea determinada acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo diario.

---

<sup>41</sup> “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de la Libertad” Ramírez Galdámez, Marina Urbina y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2014

<sup>42</sup> Boling Georgina N., Alzugaray Carolina. “Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Microsoft Excel”. 2° edición. Editorial Comicon System. 2008, Página 154-155

En muchas ocasiones los empleados no tienen conocimiento de todos los procedimientos que necesitan para realizar las actividades de su trabajo, para mejorar es necesario que la empresa realice normas, políticas, procedimientos, reglas que faciliten el funcionamiento de las labores de los trabajadores.

#### **b. Responsabilidad**

Se refiere al sentimiento que tienen los empleados dentro de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, se mide la supervisión que perciben los integrantes de la empresa.

Combina el trabajo que realizan los empleados y la supervisión. Si un individuo está desarrollando una actividad que le gusta lo realizará con la responsabilidad.

#### **c. Recompensa**

Esta corresponde a la percepción de los integrantes de la empresa sobre el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo. Como recompensa por un trabajo bien hecho se puede mencionar: Un salario justo, acorde con la actividad desarrollada, reconocimiento por parte del patrono hacia el trabajador, entrega de bonos, vales de descuentos, premio al empleado del mes, etc. Si un trabajador recibe recompensas sean estas económicas o no, se sentirá motivado para realizar su trabajo con efectividad.

#### **d. Desafío**

Se refiere al sentimiento que tienen los integrantes de la organización acerca de aquellas situaciones difíciles por las que deben atravesar y son impuestas por su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

No se puede evitar mencionar que no a todos les gustan los desafíos, muchas veces generan incertidumbre y temor, pero es importante enseñar a los trabajadores que los desafíos ayudan a

crecer profesionalmente, a tener más confianza en uno mismo y a mantener un sano ambiente competitivo, lo cual es necesario en toda organización.

#### **e. Relaciones interpersonales**

Las relaciones dentro de la empresa son percibidas por los empleados ante sus compañeros y su jefe. Lo que se espera de las relaciones sociales en el trabajo es la existencia de un ambiente agradable, buen trato y respeto donde se pueda desenvolverse con seguridad y amistad, la relación con los compañeros, superiores o subordinados logrando de los objetivos organizacionales.

#### **f. Cooperación**

Es el sentimiento de los empleados de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de cooperación, por parte del grupo de trabajo, como de los directivos de la organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, de niveles superiores e inferiores.

#### **g. Estándares**

Es las organizaciones existen normas de rendimiento o estándares de calidad que se deben cumplir para lograr el rendimiento adecuado en nuestro desempeño. Se refiere a la percepción de los empleados acerca de la intensidad de esas normas.

Un estándar: establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento.

#### **h. Conflicto**

Cuando se habla de conflicto dentro de una empresa o sector son situaciones de discrepancia y opiniones encontradas entre el personal de la empresa. Incluye la percepción de escuchar opiniones, enfrentar los problemas y lograr llegar a soluciones compartidas.

El conflicto será generado por los desacuerdos entre los empleados. Este sentimiento puede ser por motivos diferentes: relacionados con el trabajo, lo social y se encuentra entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

### i. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser integrante activo de ella y tener la sensación de estar aportando esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

La autora Georgina menciona otras dimensiones que son de vital importancia al momento de medir el clima organizacional.<sup>43</sup>

- **Credibilidad:** son las actitudes y percepciones que posee el empleado hacia su jefe o superior, teniendo en cuenta la relación laboral que lograron en el desempeño de las tareas que los unen.
- **Respeto:** son las actitudes y percepciones frente a las recompensas por los logros en el desempeño del trabajo y las condiciones de trabajo que la organización ofrece a los empleados de la misma.
- **Imparcialidad:** son las actitudes y percepciones frente a las oportunidades de ascenso, salarios y buen trato que la empresa brinda a todos los empleados por igual; sin favoritismos ni amiguismos.
- **Camaradería:** son las actitudes y percepciones acerca del empleado en su puesto de trabajo, con relación al trabajo en equipo y la ayuda mutua necesaria para el logro de los objetivos.
- **Clima:** son las actitudes y percepciones acerca del clima organizacional, es decir, si mejoró de un año a otro.

---

<sup>43</sup> Boling Georgina N., Alzugaray Carolina. "Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Microsoft Excel". 2° edición. Editorial Comicon System. 2008, Página 157

## 7. Factores del clima organizacional

### a. Motivación

Son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.<sup>44</sup>

El concepto de motivación a nivel individual, conduce al de clima organizacional a nivel empresarial. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación, no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los empleados; cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los integrantes de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

---

<sup>44</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. "Administración", 8ª edición, Pearson editors, México, 2005. Página 392

### **b. Prestaciones**

Son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales. No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón.

### **c. Comunicación**

Según Bateman & Snell (2001). “La comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través de uso símbolos compartidos”.

La coordinación del trabajo es imposible sin comunicación, lo que provocaría el colapso de las organizaciones. También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás las necesidades y opiniones.

### **d. Liderazgo**

Es un componente muy importante para los administradores; ya que evalúa cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre jefes y subalternos, que son practicados para la coordinación de cada uno de los equipos de trabajo, en síntesis, es para conocer si la calidad del liderazgo posibilita un óptimo ambiente cordial y agradable para buscar el bienestar a las organizaciones así como la planeación y la organización de los trabajadores por medio de la motivación, para alcanzar las metas establecidas en la misión, visión y objetivos de la institución.

### **e. Ambiente físico y de trabajo**

Evalúa las condiciones de trabajo, en que se encuentran los trabajadores, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo.

Según Chiavenato, las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son:<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002). pág. 119.

1. Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso, etc.
3. Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

## **8. Variables del clima organizacional**

“El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tiene de ellas. Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional según Resis Likert son:

- Variables del ambiente físico: espacio, condiciones de ruido, calor, iluminación, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación. etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivación, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador” Escobar Roxi Del Carmen, Ruiz Leticia, Beltrán Sofía. Página 20, San Salvador, El Salvador. UES año 2011.

## 9. Tipos de clima organizacional

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes sistemas de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones.<sup>47</sup>

Cuadro 1: Tipos de clima organizacional

Tipos de clima organizacional	
<p><b>Sistema I.</b> <b>Autoritarismo explotador</b></p> <p>Este es un clima autoritario y se caracteriza porque la dirección tiene desconfianza hacia sus empleados. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.</p>	<p><b>Sistema I.</b> <b>Autoritarismo paternalista</b></p> <p>Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza flexible en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.</p>
<p><b>Sistema II</b> <b>Participativo consultivo</b></p> <p>La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen</p>	<p><b>Sistema II</b> <b>Participación en grupos</b></p> <p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera</p>

<sup>47</sup>"Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato" García María Guadalupe, Ibarra Velázquez Luis Alberto, México, página 8.

decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Fuente: Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato” García María Guadalupe, Ibarra Velázquez Luis Alberto, México, página 8.

## F. DESEMPEÑO LABORAL

Para comprender el tema se presentan definiciones de desempeño laboral.

### 1. Definiciones

En toda organización el factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento. Las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como también la calidad y sistema de vida.

Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Según Chiavenato define el desempeño “como acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización.”<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw Hill, quinta edición, Colombia pág.356

Por su parte Bittel plantea que el desempeño “es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre su trabajo, actitudes hacia los logros y deseo de armonía.”<sup>49</sup>

El rendimiento y el desempeño de los empleados de una organización se relacionan con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado, permitiendo contribuir al logro de las metas empresariales.

## **2. Importancia del desempeño laboral en el clima organizacional**

La importancia del desempeño depende de las percepciones del trabajador, de los factores organizacionales existentes. Es necesario que exista el reconocimiento, la satisfacción de necesidades, la motivación en la organización ya que se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y mejorar la conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la empresa alcance altos niveles de eficacia, desempeño laboral y patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.<sup>50</sup>

## **3. Relación del clima organizacional con el desempeño laboral**

“El Clima Organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral (productividad).”<sup>51</sup>

El Clima Organizacional influye en el desempeño laboral según el grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, de modo de que realice las tareas eficientemente.

---

<sup>49</sup> Lester Bittel, “Relaciones Humanas”, Thomson, tercera edición, México pág. 275

<sup>50</sup> “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de la Libertad” Ramírez Galdámez, Marina Urbina y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2014. Pág.42

<sup>51</sup> “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de la Libertad” Ramírez Galdámez, Marina Urbina y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2014. Pág.42

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. IMPORTANCIA**

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es importante valorarlo y prestarle debido cuidado.

El realizar un diagnóstico de la situación actual para fortalecer el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado logrará beneficios para los empleados, especialmente en el rendimiento laboral. Un buen clima laboral tiene resultados positivos como: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, satisfacción, adaptación, innovación además el aumento de compromiso y lealtad hacia la institución etc.

La implementación de métodos y técnicas de investigación hizo posible recolectar información útil con base al conocimiento y la experiencia de los empleados, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. General**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el clima organizacional actual en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, analizando todos aquellos factores y dimensiones que intervienen en el desempeño laboral de sus empleados.

### **2. Específicos**

- Obtener información de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado con respecto al clima organizacional.
- Elaborar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
- Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral dentro de la institución.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La elaboración del presente trabajo de investigación se llevó a cabo por medio de la aplicación de una metodología; que permitió la recaudación de la información, por lo cual se establecieron instrumentos que facilitaron la búsqueda de datos relevantes.

### **1. Métodos**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico, el cual se basa en técnicas necesarias que examinan o solucionan un problema de investigación, con el fin de conocer la situación actual del clima organizacional de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, se utilizó como métodos auxiliares específicos los siguientes:

#### **a. Análisis**

Este método facilitó la identificación de las dimensiones y factores que intervienen en el clima organizacional como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, estándares, cooperación, conflicto, identidad, respeto, comunicación, ambiente físico y de trabajo, relaciones y camaradería. Permitiendo que cada uno de estos sea analizado a profundidad, para poder comprender la relación existente con el tema de estudio.

#### **b. Síntesis**

Una vez analizadas las dimensiones y factores que intervienen en el clima laboral, se determinó la situación actual de la problemática mediante la integración de los elementos estableciendo posibles alternativas de solución.

## **D. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva esta permitió conocer como interviene el ambiente, costumbres, tradiciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

## **E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se utilizó el diseño no experimental, ya que las variables no sufrieron ninguna manipulación, se observaron las dimensiones y factores del clima en su ambiente natural para luego analizarlas, se basa en los hechos tal y cual son.

## **F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **1. Técnicas**

Se utilizaron procedimientos y operaciones para la conducción de los instrumentos en la recolección de información. Las técnicas que se usaron son:

#### **a. La encuesta**

Se realizó una serie de preguntas especialmente diseñadas para la recolección de información que se dirigió a los empleados de la municipalidad de Ciudad Delgado.

#### **b. La entrevista**

Consistió en reunirse con la Gerente del departamento de Recursos Humanos, quien proporcionó información sobre los aspectos relevantes del clima organizacional.

#### **c. Observación directa**

Se accedió a las instalaciones con la finalidad de observar el desempeño y ambiente físico de trabajo de los empleados.

## **2. Instrumentos**

Se utilizaron los siguientes:

### **a. Cuestionario**

Se redactaron preguntas cerradas, diseñadas especialmente sobre los aspectos como el clima organizacional y el desempeño de los empleados que permitió determinar el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### **b. Guía de entrevista**

Sirvió como guía por un conjunto de preguntas abiertas dirigidas a la Gerente de recursos humanos, con el fin de recopilar información referente a las dificultades que enfrentan en la problemática objeto de análisis.

### **c. Lista de cotejo**

Se utilizó la técnica de la observación directa, se realizó una guía sobre los aspectos de interés según el orden e importancia para la investigación.

## **G. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **1. Primarias**

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de información, como: la encuesta que se dirigió a los empleados de las distintas áreas de la alcaldía objeto de estudio, la entrevista enfocada a la gerente del departamento de recursos humanos y la observación directa que explicaron cómo se relacionan los empleados de las diferentes áreas.

### **2. Secundarias**

Para la recopilación de la información bibliográfica de los elementos teóricos relacionados con el tema en estudio, se utilizaron libros, revistas, trabajos de graduación, folletos, y páginas web.

## H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, ubicada en avenida Acolhuatan y calle Morazán, #20, Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

## I. UNIDADES DE ANÁLISIS

### Objeto de estudio:

- Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### Unidades de análisis:

- Empleados de la Alcaldía Municipal.
- Gerente de recursos humanos.

## J. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

### 1. Universo

El universo conformado por 305 empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### 2. Muestra

A través de la aplicación de la fórmula de población finita, se obtuvo como resultado el dato de 86 empleados que representan la muestra a analizar.

Se consideró la fórmula de la población finita:

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

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z$  = Nivel de confianza

$p$  = Probabilidad de éxito

$q$  = Probabilidad de fracaso

$N$  = Número de la población

$E$  = Nivel de error permisible

Los valores que se utilizaron son:

$n=?$	$p=50%$	$q=50%$
$N=305$	$Z = 95\% = 1.96$	$E = 9\%$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 305}{(0.09)^2 (305 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{294.8428}{3.4228}$$

$$n = 86 \text{ empleados encuestados}$$

Cuadro N° 2: Gerencias Alcaldía Ciudad Delgado

Departamento	N° de empleados
<b>GERENCIA GENERAL</b>	1
Medio ambiente	1
Tecnología de Información Municipal	2
Bodega general	2
Unidad de desarrollo económico	2
Unidad de gestión de proyectos	6
Unidad de protección civil	2
Transporte interno	7
	<b>23</b>
<b>GERENCIA FINANCIERA</b>	2
Gestión de cobro y recuperación de mora	8
Contabilidad	7
Tesorería	8
Catastro	7
Auditoría interna	1
	<b>33</b>
<b>GERENCIA SOCIAL</b>	1
Unidad de la mujer	2
Unidad de la juventud	2
Proyección social	14
Programas sociales	3
Arte y cultura	10
Instituto Municipal de los deportes IMDEPORT	3
Educación	1
Observatorio y Prevención de la violencia	2
Centro de bienestar infantil	1
Polideportivo	4
Casa de la cultura	1
Unidad de valores	1
	<b>45</b>

<b>GERENCIA DE SERVICIOS</b>	2
Alumbrado público	4
Taller municipal	4
Limpieza y ornato	6
Recolección y disposición final de desechos	54
Desarrollo y mantenimiento urbano y rural	11
Gestión de limpieza y residuos	3
	<b>84</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS</b>	7
Mantenimiento	1
	<b>8</b>
<b>UNIDAD DE SINDICATURA</b>	2
Unidad jurídica	2
	<b>4</b>
<b>DESPACHO MUNICIPAL</b>	<b>11</b>
Dirección operativa del despacho municipal	1
	<b>12</b>
<b>REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR</b>	6
<b>CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS</b>	66
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	11
<b>COMUNICACIONES Y RELACIONES PUBLICAS</b>	4
<b>UNIDAD DE ADQUISICIONES Y COMPRAS INTERNAS (UACI)</b>	6
<b>SECRETARIA MUNICIPAL</b>	3
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>305</b>

Fuente: Información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos

Para realizar la muestra por departamento de forma más clara; se aplicó el muestreo probabilístico estratificado o por estratos, por medio de una fórmula tomando el número de empleados por departamento se dividiéndolo entre el total de la población y por último multiplicado con la muestra.

$$ni = n \frac{Ni}{N}$$

$$n_1 + n_2 + 3_{i+...} = n$$

Dónde:

$n_i$  = tamaño del estrato

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = Población

$N_i$  = población estrato

Tomando la fórmula anterior, se procedió a calcular en tamaño de los estratos por departamento:

#### **Gerencia general**

$$n_i = 86 \frac{23}{305} 6.48 \approx 6$$

#### **Despacho municipal**

$$n_i = 86 \frac{12}{305} = 3.38 \approx 3$$

#### **Gerencia financiera**

$$n_i = 86 \frac{33}{305} = 9.30 \approx 9$$

#### **Registro del estado familiar**

$$n_i = 86 \frac{6}{305} = 1.69 \approx 2$$

#### **Gerencia social**

$$n_i = 86 \frac{45}{305} = 12.68 \approx 13$$

#### **Recursos humanos**

$$n_i = 86 \frac{11}{305} = 3.10 \approx 3$$

#### **Gerencia de servicios**

$$n_i = 86 \frac{84}{305} = 23.68 \approx 24$$

#### **Comunicaciones y Relaciones públicas**

$$n_i = 86 \frac{4}{305} = 1.12 \approx 1$$

#### **Administración de mercados**

$$n_i = 86 \frac{8}{305} = 2.25 \approx 2$$

#### **UACI**

$$n_i = 86 \frac{6}{305} = 1.69 \approx 2$$

#### **Unidad de sindicatura**

$$n_i = 86 \frac{4}{305} = 1.12 \approx 1$$

#### **Secretaria municipal**

$$n_i = 86 \frac{3}{305} = 0.85 \approx 1$$

## **K. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Las cifras se obtuvieron con ayuda de los diferentes instrumentos durante la investigación y fueron procesados mediante el software computacional Microsoft Excel, que facilitó a través de la tabulación y gráficos la interpretación de los datos.

### **1. Tabulación**

La información recopilada se presentó en cuadros estadísticos, los cuales mostraron las preguntas ordenadas en concordancia al objetivo y el número de frecuencia de cada respuesta obtenida.

### **2. Interpretación de datos**

Posteriormente a la realización del proceso de tabulación, se interpretaron los resultados mediante gráfico estadístico circular, que permitió interpretar con mayor claridad los resultados y de esta manera establecer conclusiones y recomendaciones.

#### **NOTA:**

Al realizar el trabajo de campo no se permitió encuestar a los empleados de Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, la gerencia de recursos humanos manifestó que es un grupo de empleados delicado y no estaba permitido encuestarse. El total de empleados que no se encuestaron fue de 19 agentes del CAM. La muestra calculada se reduce a 67 empleados.

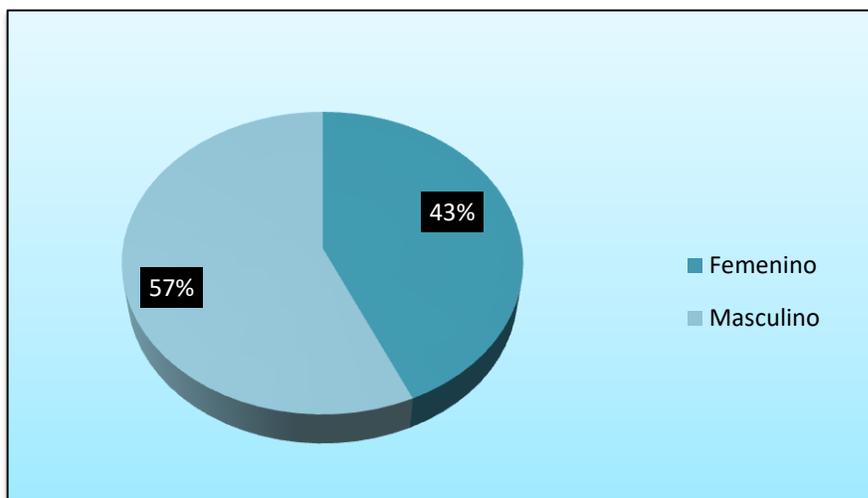
## I. Datos generales del encuestado.

### A. Género

Cuadro N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	29	43%
Masculino	38	57%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 1



#### Interpretación:

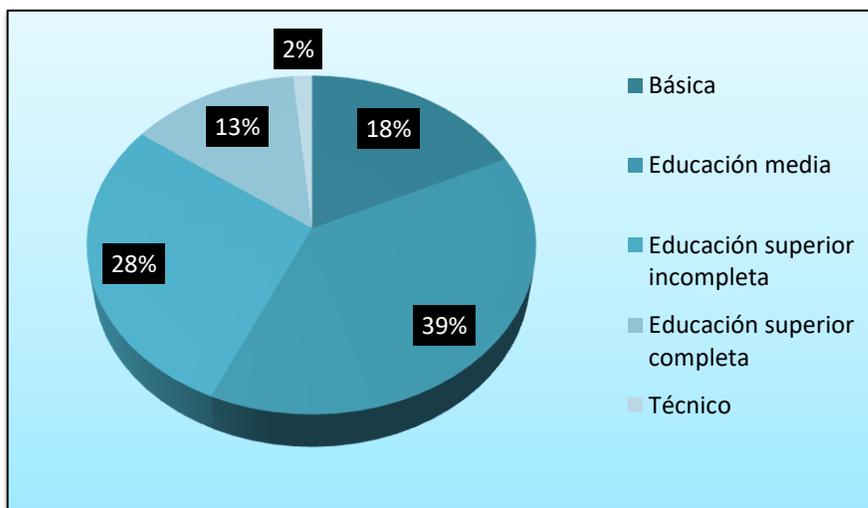
El género que prevalece en la municipalidad es el masculino se requiere de fuerza física en la gerencia de servicios como taller municipal, alumbrado público y recolección de desechos sólidos.

## B. Nivel académico.

**Cuadro N° 2**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Básica	12	18%
Educación media	26	39%
Educación superior incompleta	19	28
Educación superior completa	9	13
Técnico	1	1%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 2**



### Interpretación:

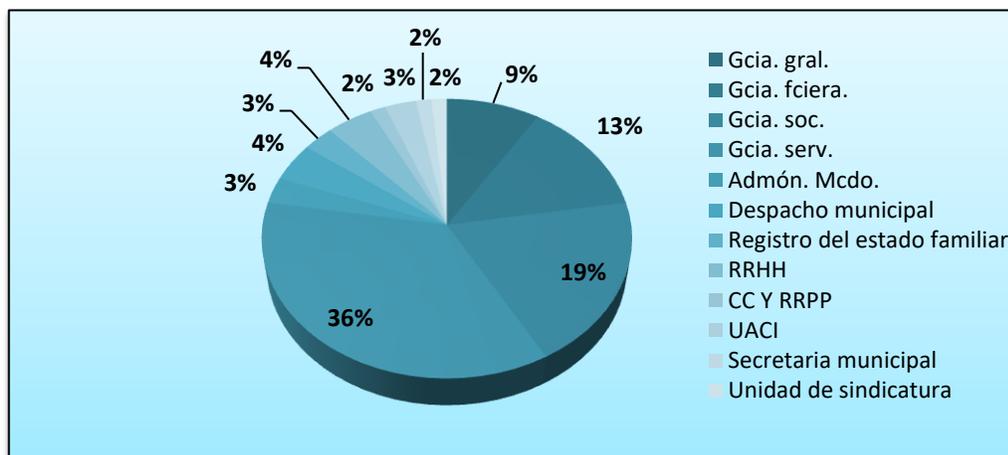
La mayoría de empleados el nivel de estudio es educación media, no se requiere un nivel académico alto porque las actividades que desempeñan requieren fuerza física, sobre todo en áreas como recolección de desechos sólidos, mantenimiento urbano, limpieza y ornato.

### C. Departamento o sección a la que pertenece.

**Cuadro N° 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencia general	6	9%
Gerencia financiera	9	13%
Gerencia social	13	19%
Gerencia de servicios	24	36%
Administración de mercados	2	3%
Despacho municipal	3	4%
Registro del estado familiar	2	3%
Recursos humanos	3	4%
Comunicaciones y relaciones publicas	1	2%
Unidad de administración de compras internas	2	3%
Secretaria municipal	1	2%
Unidad de sindicatura	1	2%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 3**



#### Interpretación:

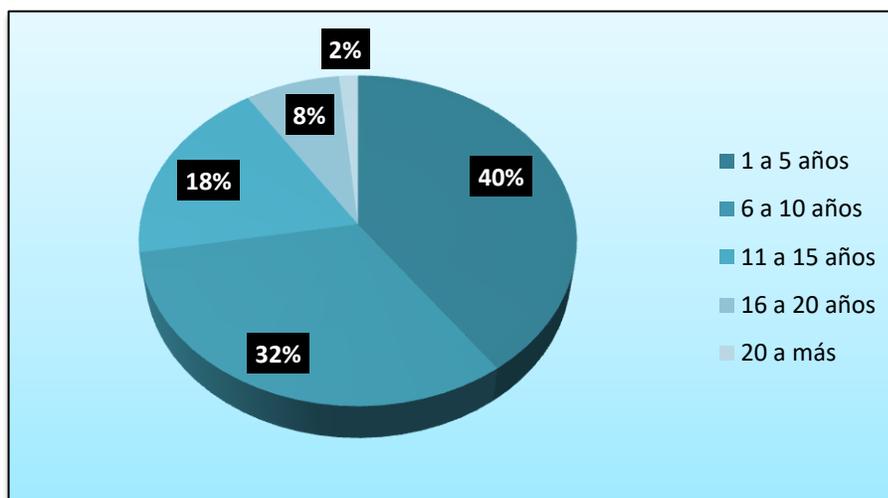
El departamento con la mayor cantidad de empleados es la gerencia de servicios, en ella está el personal que realiza sus labores fuera de la alcaldía como motoristas, recolectores de desecho sólidos, alumbrado público, taller municipal, limpieza y ornato.

#### D. Tiempo que tiene de laborar en la alcaldía

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5 años	26	40%
6 a 10 años	21	32%
11 a 15 años	12	18%
16 a 20 años	5	8%
20 a más	1	2%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 4



#### Interpretación:

La cantidad de años laborados por los empleados refleja que existe estabilidad laboral aceptable. Un intervalo relevante es los trabajadores que tiene de seis a diez años de prestar sus servicios, lo que muestra un ambiente laboral seguro.

## I. Datos de contenido

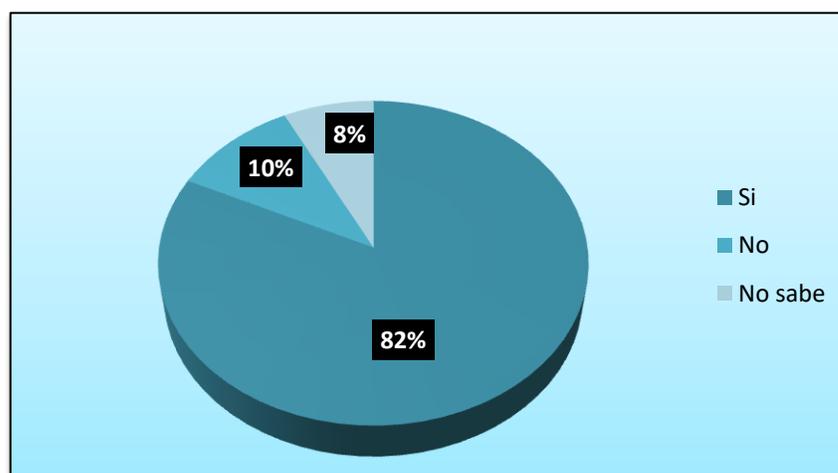
### Análisis del resultado estructura organizacional.

#### 1. Tengo conocimiento de la misión y visión de la alcaldía

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	55	82%
2. No	7	10%
3. No sabe	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 5



#### Interpretación:

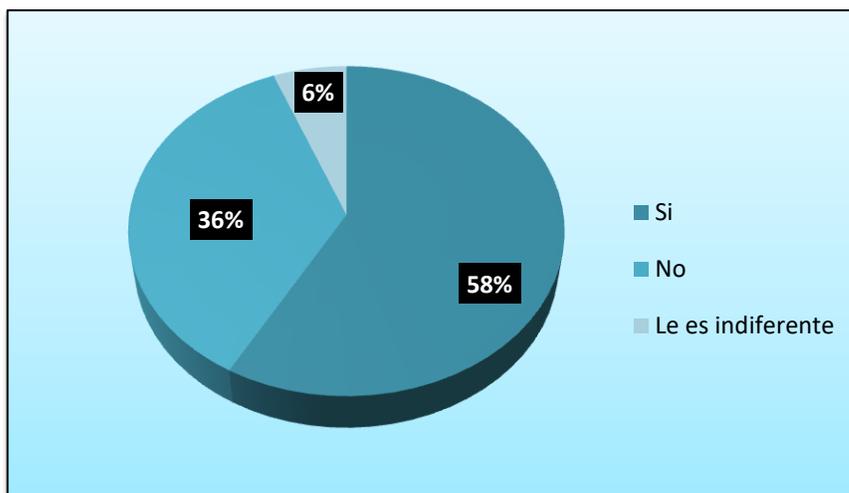
La información obtenida muestra que los empleados si conocen la misión y visión, pero no significa que esta se practique, dejando en evidencia que es un área de oportunidad para que la alcaldía haga énfasis y mejorarla.

## 2. Conoce el reglamento que regule el comportamiento de los empleados

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	39	58%
2. No	24	36%
3. Le es indiferente	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 6



### Interpretación:

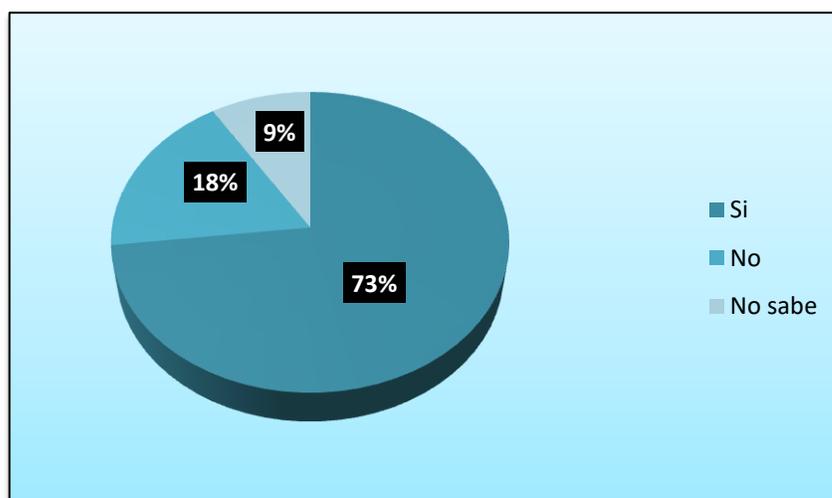
La mayoría de empleados tienen conocimiento del reglamento que se utiliza en la institución, porque a través de él se aplican las sanciones pertinentes de acuerdo a la falta que ha cometido. Y el treinta y seis por ciento es porque el área de recursos humanos no les ha proporcionado el reglamento.

### 3. Conoce el organigrama de la institución

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	49	73%
2. No	18	27%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 7



#### Interpretación:

En la institución la mayor parte del personal tiene conocimiento de las diferentes áreas y departamentos, comprenden las funciones asignadas de cada uno de ellos de acuerdo a su puesto de trabajo dentro de la organización, y los empleados que opinaron que no, es por falta de interés, porque en las instalaciones es visible el organigrama.

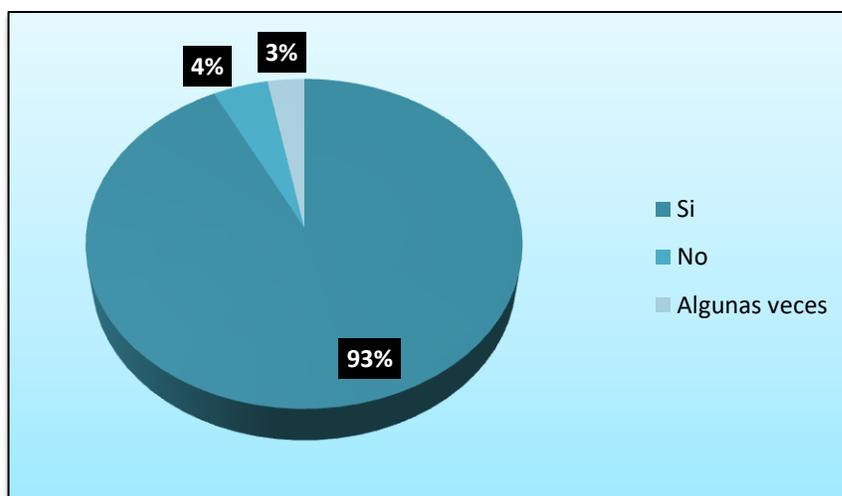
### Análisis del resultado responsabilidad.

#### 4. Es una persona dispuesta a nuevos cambios en la institución.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	62	93%
2. No	3	4%
3. Algunas veces	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 8



#### Interpretación:

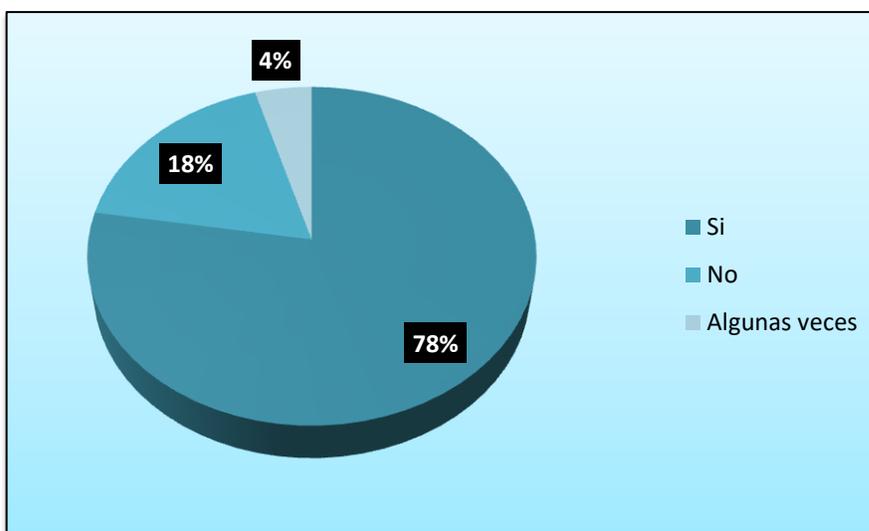
La mayoría de empleados están dispuestos a nuevos cambios, siempre y cuando sean de beneficio a la institución y departamento que pertenecen, pero sobre todo que no afecten el bienestar de los trabajadores.

5. Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	52	78%
2. No	12	18%
3. Algunas veces	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 9



**Interpretación:**

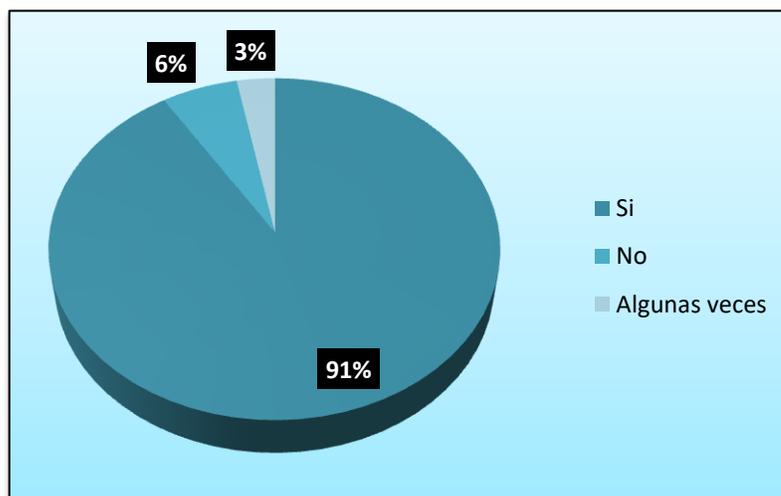
Expresaron que están de acuerdo con el nivel de exigencia de sus jefes, tienen conocimiento de las funciones asignadas y no perciben de manera negativa algún llamado de atención por parte de sus superiores. Pero un dieciocho por ciento opinaron no estar de acuerdo porque perciben que sus jefes exigen más de lo requerido.

## 6. Respeta usted los lineamientos de la alcaldía.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	61	91%
2. No	4	6%
3. Algunas veces	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 10



### Interpretación:

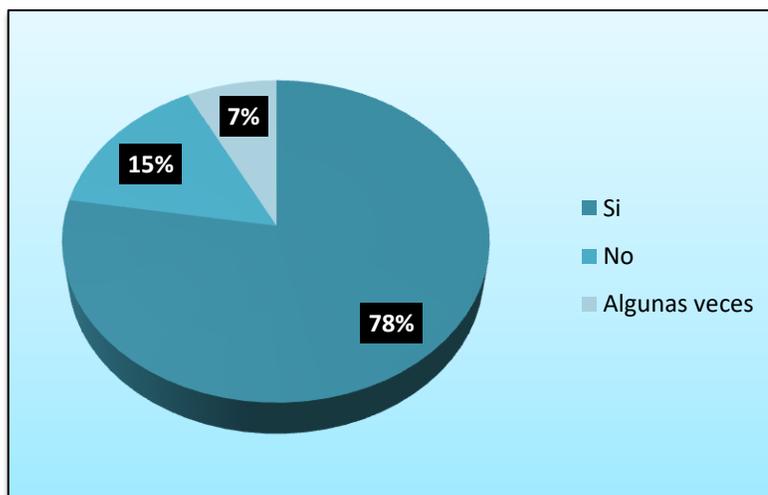
Según lo expresado por los empleados ellos respetan y siguen los lineamientos de la institución, saben que al no respetar lo que estas disponen, pueden ser sancionados por la institución. Como lo indica el título vii régimen disciplinario de ley de la carrera administrativa municipal.

## 7. Contribuye a nuevas ideas en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	52	78%
2. No	10	15%
3. Algunas veces	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 11



### Interpretación:

En la municipalidad los empleados consideran que proporcionan ideas que contribuyen al bienestar del departamento y la municipalidad; respetando y tomando en cuenta sus puntos de vista. Pero el quince por ciento consideran que sus ideas no son tomadas en cuenta.

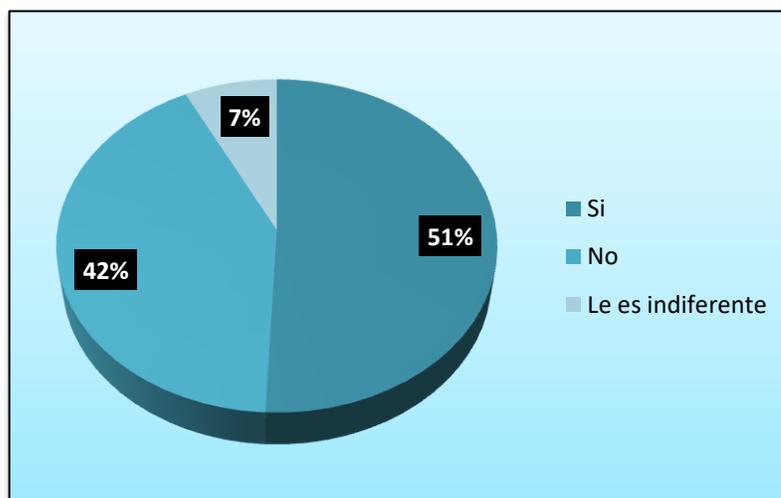
### Análisis del resultado recompensa y motivación

#### 8. Considera que su trabajo está bien remunerado.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	34	51%
2. No	28	42%
3. Le es indiferente	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 12



#### Interpretación:

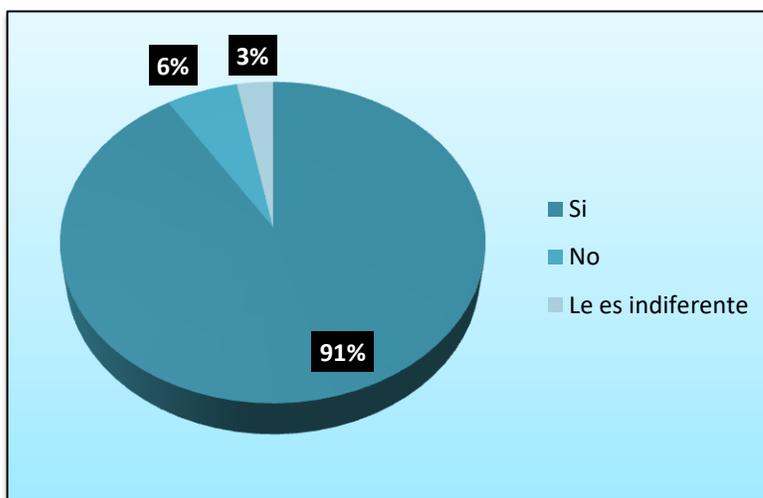
Los trabajadores de gerencia de servicios opinaron que no están satisfechos con la remuneración por las labores que realizan en la municipalidad, manifestaron que tienen sobrecarga laboral, que en ocasiones realizan trabajo adicional.

### 9. Su sueldo cubre sus necesidades inmediatas.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	61	91%
2. No	4	6%
3. Le es indiferente	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 13



#### Interpretación:

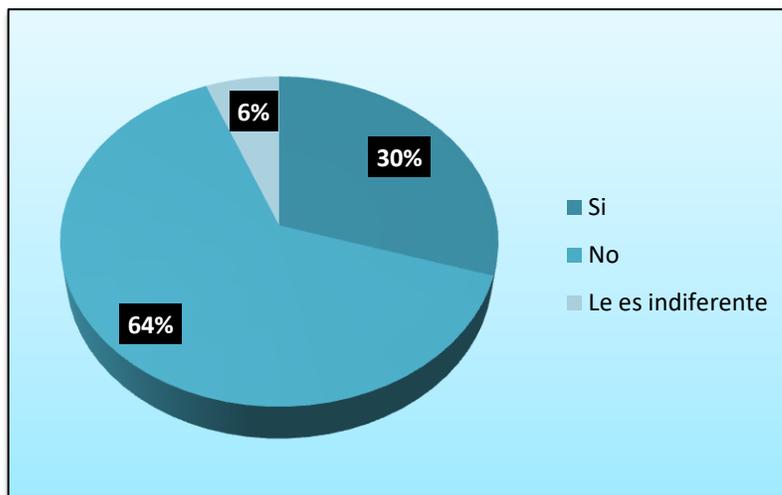
La mayoría manifestaron estar conformes con el sueldo; cubre sus necesidades básicas como la alimentación, vivienda, transporte, vestido, educación, salud, recreación entre otras, pero una pequeña proporción manifestaron que no cubre sus necesidades debido al nivel de estudios no pueden ascender a un mejor cargo y sueldo.

## 10. Recibe incentivos por su desempeño laboral.

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	20	30%
2. No	43	64%
3. Le es indiferente	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 14



### Interpretación:

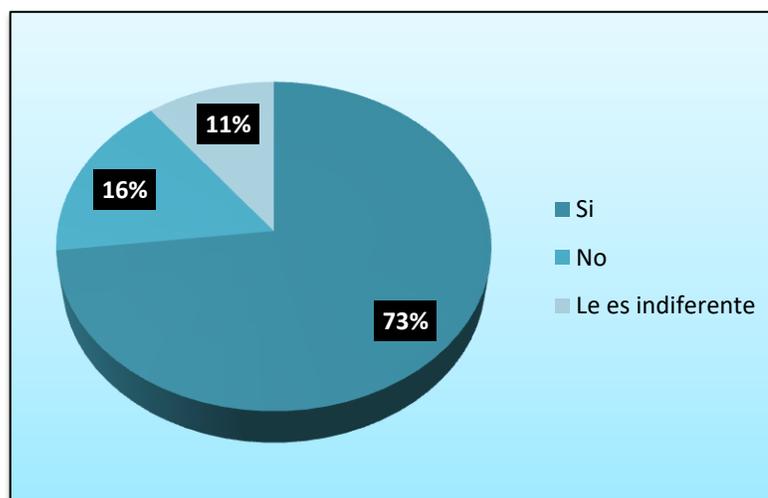
En su mayor proporción no están conformes con los incentivos que reciben en la municipalidad, es importante que la institución motive a sus empleados porque puede entrar en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo con el que empezó. Su rendimiento comienza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto comete ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

### 11. Su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	49	73%
2. No	11	16%
3. Le es indiferente	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 15



#### Interpretación:

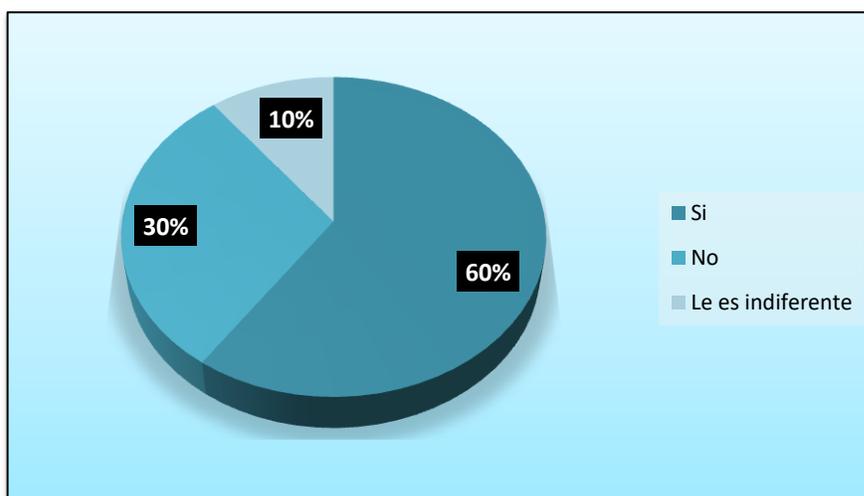
Los empleados encuestados mencionaron que al recibir un reconocimiento de sus jefes por un trabajo bien hecho, los motiva a realizar de forma efectiva sus labores, el once por ciento manifestaron que su trabajo no es reconocido porque su jefe no está pendiente de su desempeño.

## 12. Existen oportunidades de ascender de puesto de trabajo.

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	40	60%
2. No	20	30%
3. Le es indiferente	7	10%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 16



### Interpretación:

La mayoría de empleados expresaron que si tienen la oportunidad de ascender de puesto de trabajo porque su desempeño cumple las expectativas que necesita la alcaldía para las plazas internas, pero el treinta por ciento consideran no tener esa oportunidad porque no terminaron sus estudios superiores, no poseer la suficiente experiencia laboral en los cargos que necesitan en ese momento.

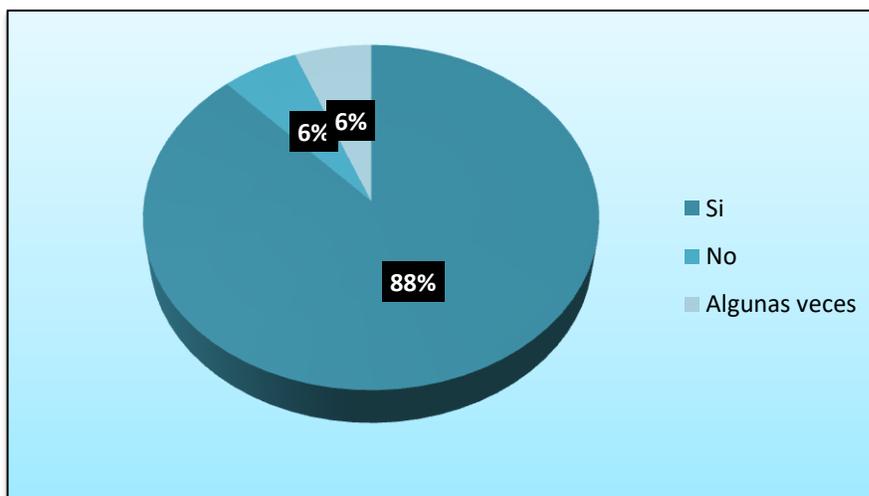
### Análisis de resultado desafío

#### 13. Le gustan los desafíos en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	59	88%
2. No	4	6%
3. Algunas veces	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 17



#### Interpretación:

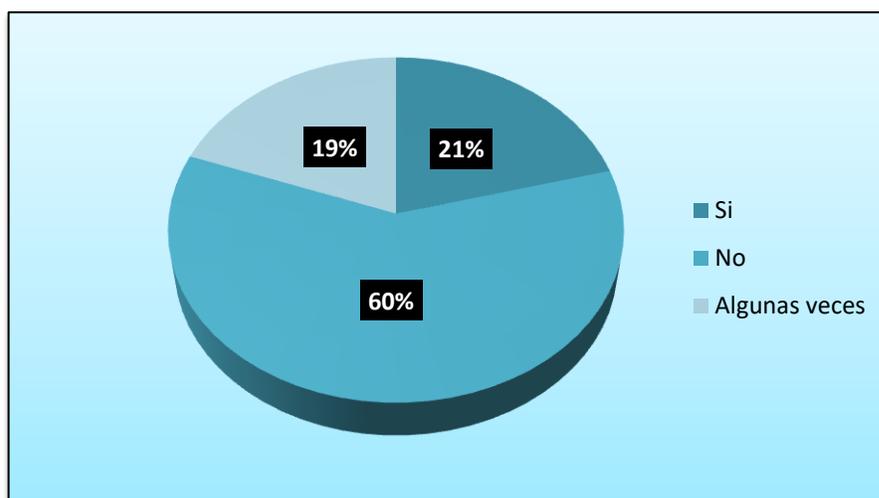
La mayoría manifestó que los desafíos ayudan a estimular, emocionar y a ser más dedicados en el ambiente laboral y no sentir el trabajo como una rutina para no perder el interés del mismo, pero un bajo porcentaje no tiene interés en los desafíos porque están en zona de confort.

#### 14. Los desafíos le generan incertidumbre o temor.

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	14	21%
2. No	40	60%
3. Algunas veces	13	19%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 18



#### Interpretación:

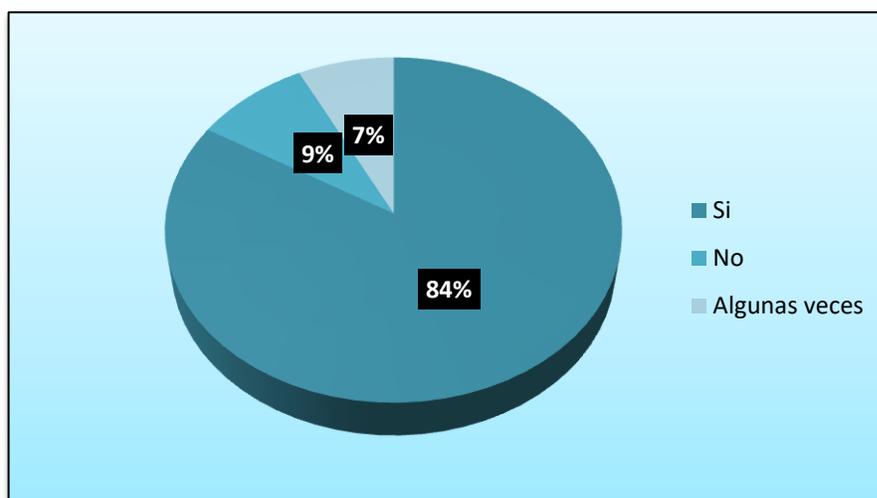
Para la mayor parte del personal los desafíos no causan incertidumbre, al contrario, incentiva a proponerse nuevas metas cada día logrando un objetivo en común, el veintiuno por ciento expresaron que sienten inseguridad por los resultados que puedan surgir de los cambios.

15. Considera que los desafíos en su trabajo le ayudan a crecer profesionalmente.

Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	56	84%
2. No	6	9%
3. Algunas veces	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N°19



**Interpretación:**

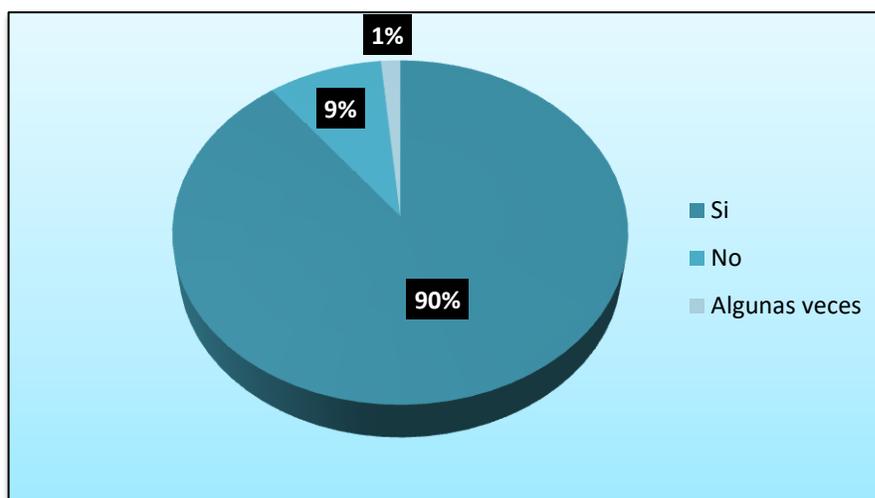
Los desafíos ayuda a crecer como profesional así lo considera la mayor cantidad de los encuestados, la importancia de seguir capacitándose académicamente, conocer las funciones de las diferentes áreas de trabajo generando entre compañeros un ambiente competitivo sano donde todos tienen la oportunidad ascender, el nueve por ciento opinaron que los desafíos no les ayude a crecer dentro de la institución.

## 16. Se adapta rápidamente a los cambios.

Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	60	90%
2. No	6	9%
3. Algunas veces	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 20



### Interpretación:

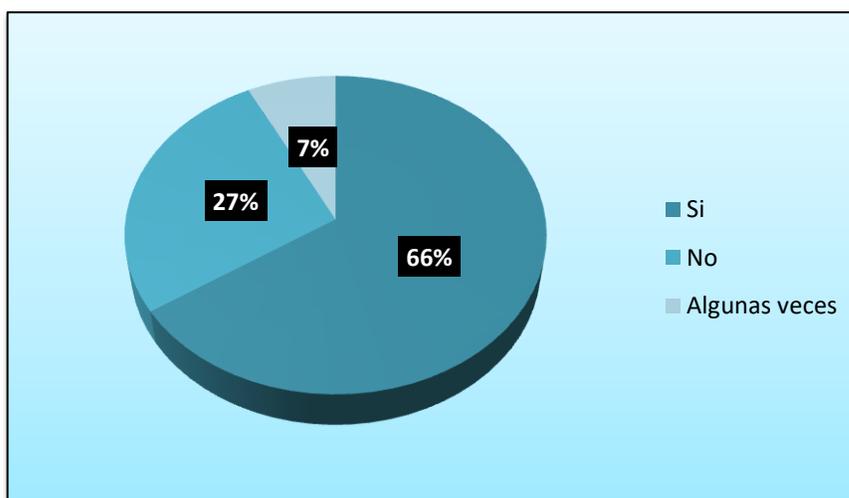
La mayor cantidad respondieron que no se ven afectados por la innovación dentro de la organización; fortalece y ayuda minimizar las debilidades que hay dentro de ella, un pequeño grupo expresaron su resistencia al cambio por miedo a mayores responsabilidades.

### 17. Realiza actividades distintas e innovadoras en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	44	66%
2. No	18	27%
3. Algunas veces	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 21



#### Interpretación:

El sesenta y seis por ciento manifestaron tener la oportunidad de mostrar sus capacidades, mejorando procesos e implementando nuevos proyectos en beneficio de los trabajadores y ciudadano, existe un grupo que no realiza esas actividades porque tiene un trabajo mecanizado y no da la oportunidad de ser innovadoras.

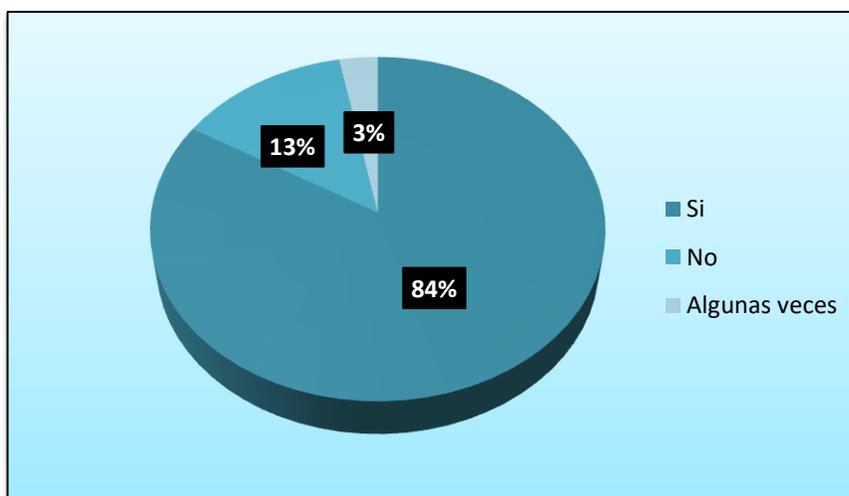
### Análisis de resultados relaciones y camaradería

#### 18. Fomenta buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	56	84%
2. No	9	13%
3. Algunas veces	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 22



#### Interpretación:

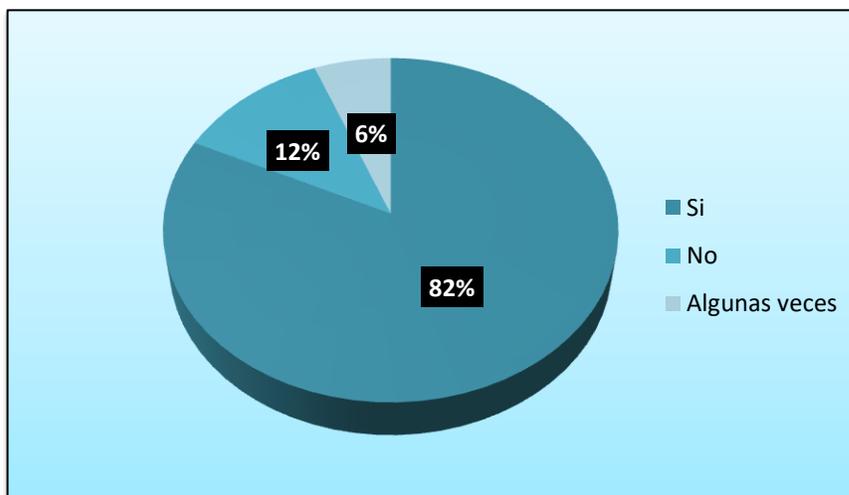
Los empleados fomentan una relación amigable y cordial ayudando a enriquecer la comunicación, además predomina un ambiente grato y confortable generando un acercamiento y simpatía con los compañeros, otra parte de la población consideran no tener buenas relaciones por diferencias que hay dentro de la institución.

### 19. Le transmite confianza su jefe en su lugar de trabajo.

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	55	82%
2. No	8	12%
3. Algunas veces	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 23



#### Interpretación:

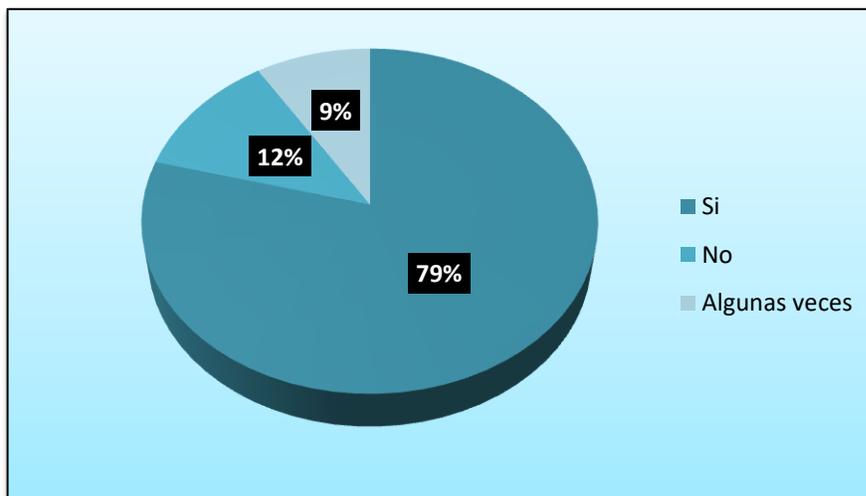
Expresaron que sus jefes les transmiten confianza porque poseen liderazgo, solucionando problemas corrigiendo errores y fortaleciendo el compañerismo, una minoría aportó que consideran al jefe muy autoritario y no existe buena comunicación

## 20. Integran al nuevo empleado y lo hacen sentir cómodo.

Cuadro N° 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	53	79%
2. No	8	12%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 24



### Interpretación:

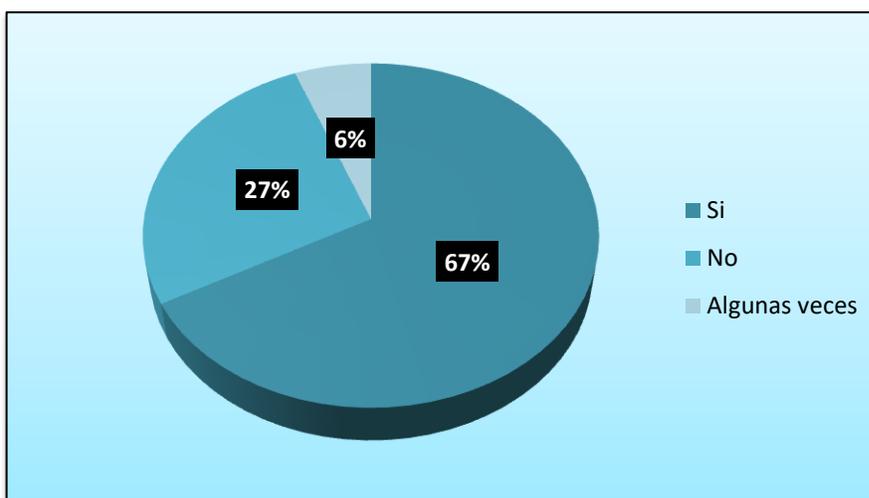
Los empleados comentaron que dan la bienvenida al nuevo compañero de forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, compromiso y ambiente agradable para que el nuevo empleado se identifique con su trabajo, institución y se adapte rápidamente, el doce por ciento se sienten amenazados por el nuevo empleado porque puede ascender de puesto más que ellos en poco tiempo.

## 21. Existe o se fomenta el trabajo en equipo entre empleados y jefes.

Cuadro N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	45	67%
2. No	18	27%
3. Algunas veces	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 25



### Interpretación:

La información obtenida refleja que existe una afinidad al trabajo en equipo que beneficia tanto el área como institución, entre más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de las actividades, mejores y más efectivos serán los resultados otros comentaron no sentir empatía porque no fomenta la convivencia, coordinación de las actividades y opinión de los integrantes del equipo

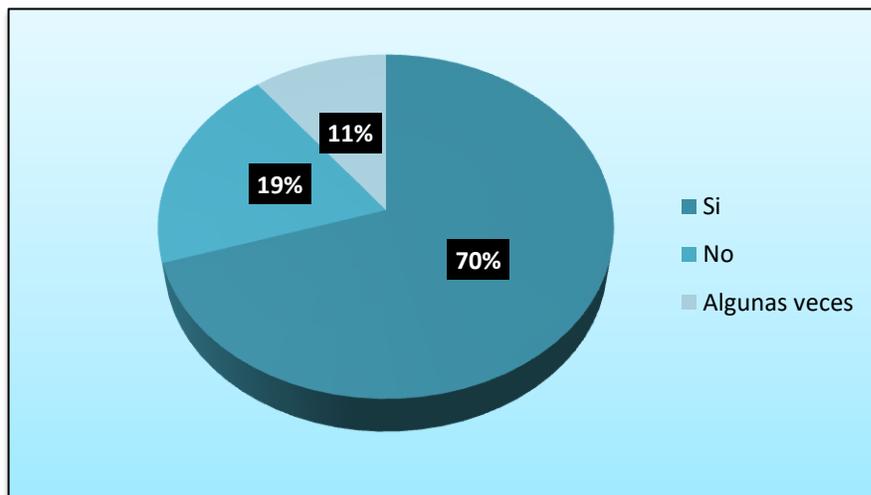
### Análisis de resultados cooperación

22. Participa en las actividades sociales y culturales que se realizan en la municipalidad.

Cuadro N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	47	70%
2. No	13	19%
3. Algunas veces	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 26



#### Interpretación:

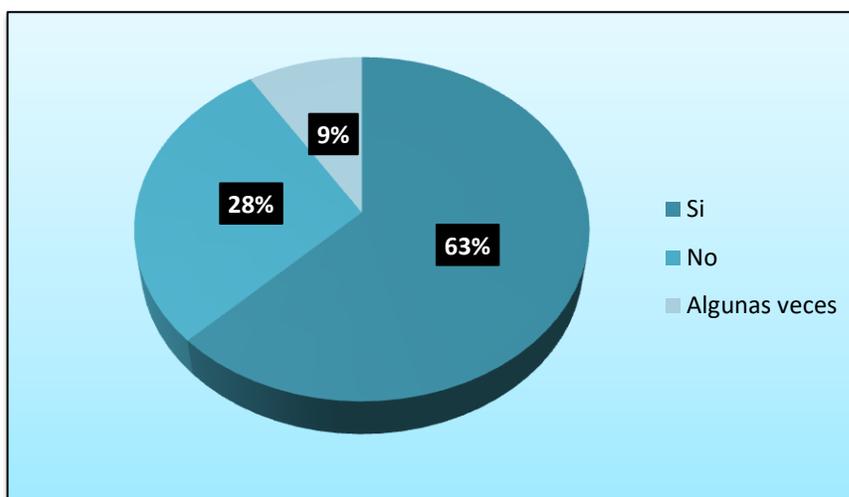
En la municipalidad la mayoría del personal participa en actividades de carácter social y cultural, sintiéndose identificados con la ideología de la alcaldía permitiéndoles relajarse de las actividades laborales, otros opinaron que no participan porque han tenido algún inconveniente o sus funciones no les permiten estar presentes.

**23. Otras unidades comparten con usted información que le ayuda a realizar su trabajo.**

**Cuadro N° 27**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	42	63%
2. No	19	28%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 27**



**Interpretación:**

Según la información obtenida otras áreas apoya a sus compañeros cuando no posee todo el conocimiento de ciertas funciones o información, facilitándoles realizar sus labores, el veintiocho por ciento expresaron no comparten con otras unidades debido a una mala comunicación de las jefaturas afectándolos a realizar actividades asignadas.

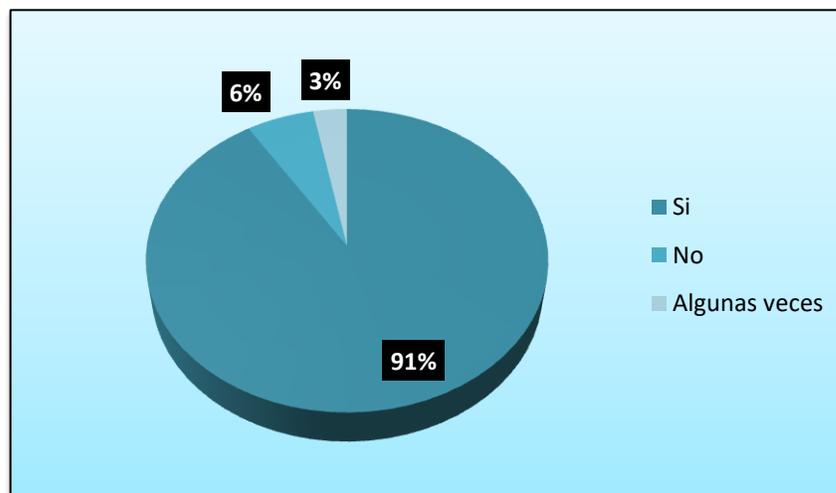
### Análisis de resultados estándares

#### 24. Conoce su trabajo y desempeña sus actividades en el tiempo estipulado.

Cuadro N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	61	91%
2. No	4	6%
3. Algunas veces	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 28



#### Interpretación:

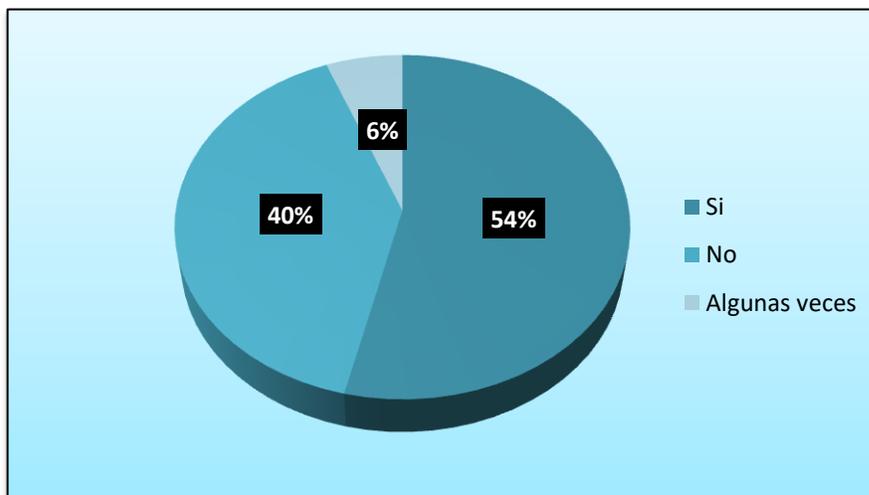
La mayor parte del personal cumplen con las actividades que son asignadas por sus jefes en el tiempo estipulado, un grupo pequeño opinó que cuando no se logra terminar el trabajo optan por permanecer en las instalaciones para concluir con su tarea.

25. Le proporcionan herramientas y el equipo tecnológico necesario para realizar sus labores.

Cuadro N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	36	54%
2. No	27	40%
3. Algunas veces	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 29



### Interpretación

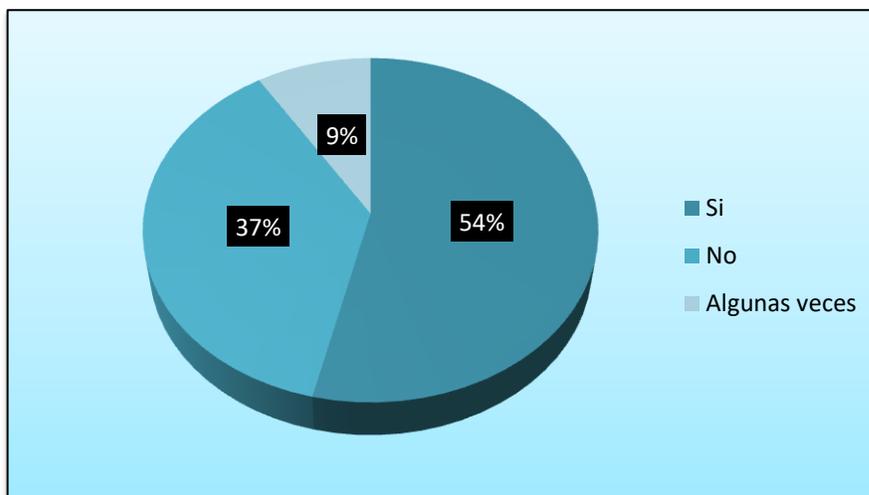
Se puede determinar que cuentan con herramientas, equipo tecnológico y de oficina en los puestos de trabajo, pero no significa que no falten equipos novedosos para que el aporte del empleado se más completo.

26. Recibe capacitaciones, seminarios, talleres de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de sus tareas.

Cuadro N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	36	54%
2. No	25	37%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 30



**Interpretación:**

La mayoría comentaron que reciben capacitaciones, seminarios y talleres ayudándoles a su desarrollo laboral, existe un grupo de empleados que no están capacitados lo suficiente, permitiéndoles no realizar eficaz y eficientemente su trabajo en la institución.

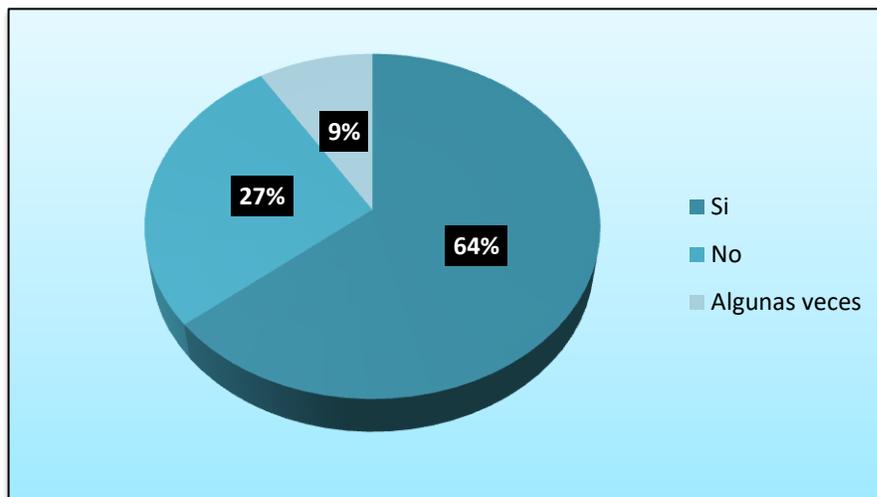
### Análisis de resultados conflictos

#### 27. Existen conflictos entre los compañeros de trabajo.

Cuadro N° 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	43	64%
2. No	18	27%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 31



#### Interpretación:

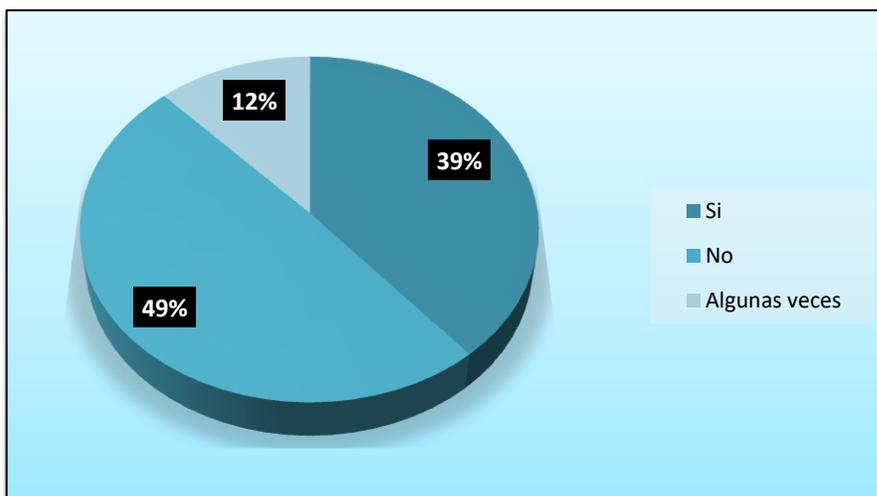
Expresaron que tienen problemas con sus compañeros por diversas circunstancias, en la institución los jefes resuelven la situación de manera imparcial, donde los empleados no perciban ningún favoritismo.

**28. Considera que los conflictos afectan su desempeño.**

**Cuadro N° 32**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	26	39%
2. No	33	49%
3. Algunas veces	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 32**

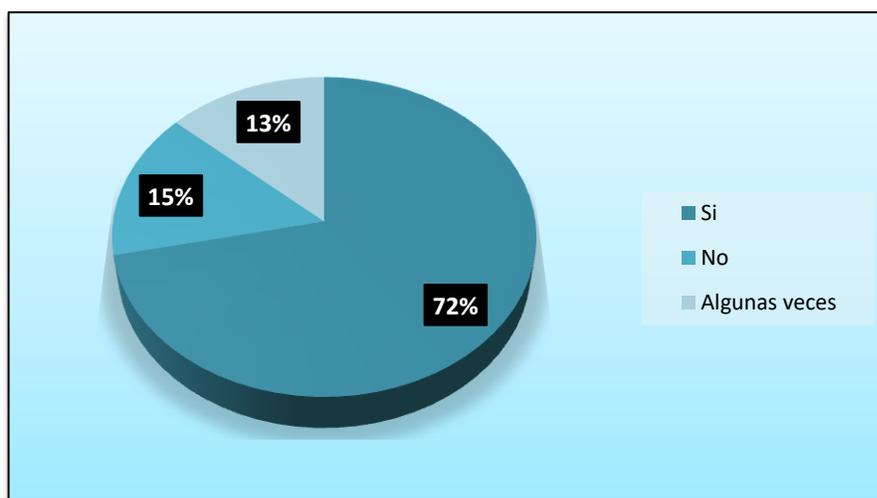


**Interpretación:**

Un grupo de empleados de la Alcaldía de Ciudad Delgado expresaron que los conflictos no inciden en su desempeño laboral, pero el treinta y nueve por ciento considera que los conflictos afectan sus labores, como resultado no logran los objetivos propuestos.

**29. Es su jefe un mediador al momento que se genera un conflicto entre empleados.****Cuadro N° 33**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	48	72%
2. No	10	15%
3. Algunas veces	9	13%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 33****Interpretación:**

Los resultados obtenidos muestran que su jefe está informado sobre los problemas que pueden surgir entre ellos, siendo mediador proponiendo las soluciones de manera justa, otros aportaron no sentirse apoyados cuando se presenta un conflicto porque su jefe no resuelve de manera eficaz.

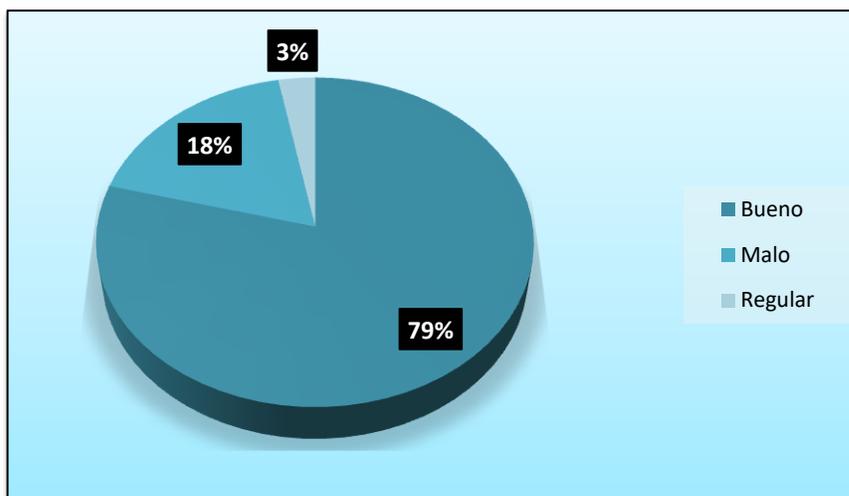
### Análisis de resultado Identidad

#### 30. Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la Alcaldía.

Cuadro N° 34

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Bueno	53	79%
2. Malo	12	18%
3. Regular	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 34

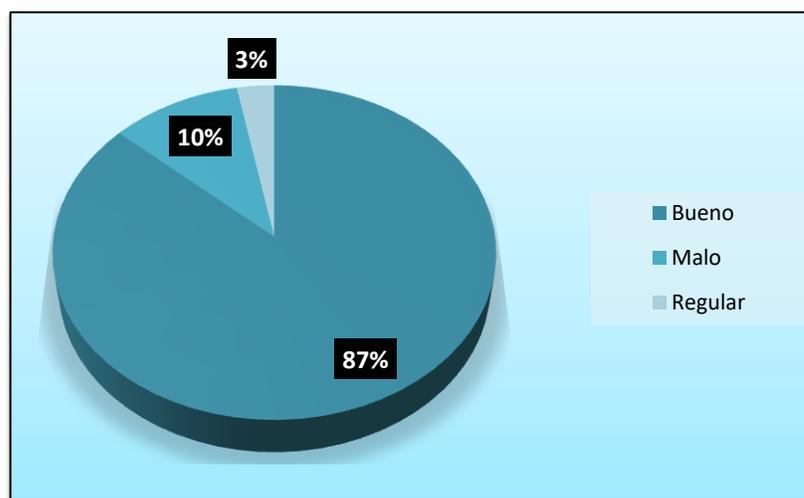


#### Interpretación:

Manifestaron los empleados en su mayoría sentirse satisfechos en su puesto de trabajo, pero existe un pequeño grupo que no se consideran completamente integrados al departamento al cual pertenecen.

**31. Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza.****Cuadro N° 35**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Bueno	58	87%
2. Malo	7	10%
3. Regular	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 35****Interpretación:**

Los empleados afirmaron sentirse satisfechos con el trabajo que desempeñan porque perciben un ambiente laboral agradable y otros expresaron de manera negativa que las funciones son rutinarias donde no se motivan a realizar otras actividades novedosas.

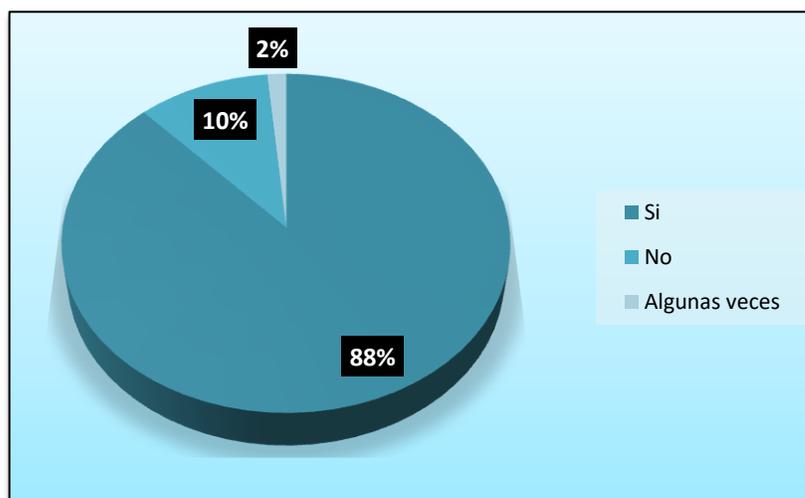
### Análisis de resultado respeto

#### 32. Su jefe lo trata con respeto y amabilidad.

Cuadro N° 36

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	59	88%
2. No	7	10%
3. Algunas veces	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 36



#### Interpretación:

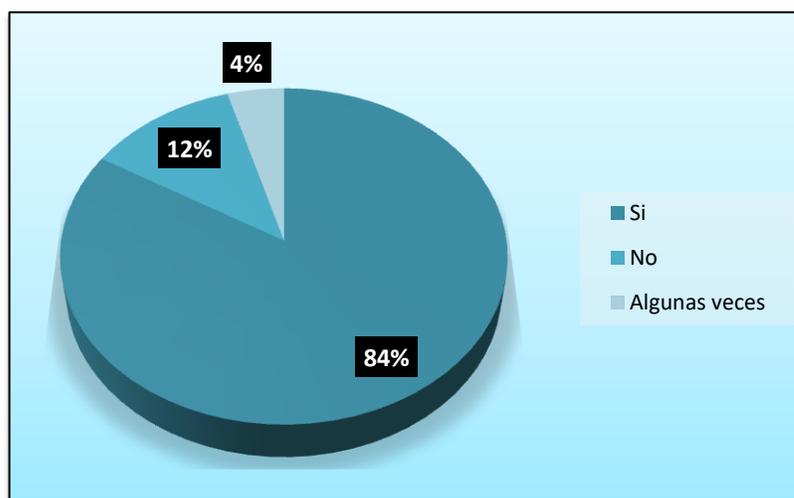
Los empleados manifestaron en su mayoría que reciben un buen trato al momento de comunicarse con su jefe, transmitiendo confianza para sentirse motivado en la institución, un diez por ciento opinó que su jefe no se dirige de manera educada al momento de interactuar con ellos.

### 33. Existe una relación basada de respeto mutuo con mis compañeros de trabajo

Cuadro N° 37

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	56	84%
2. No	8	12%
3. Algunas veces	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 37

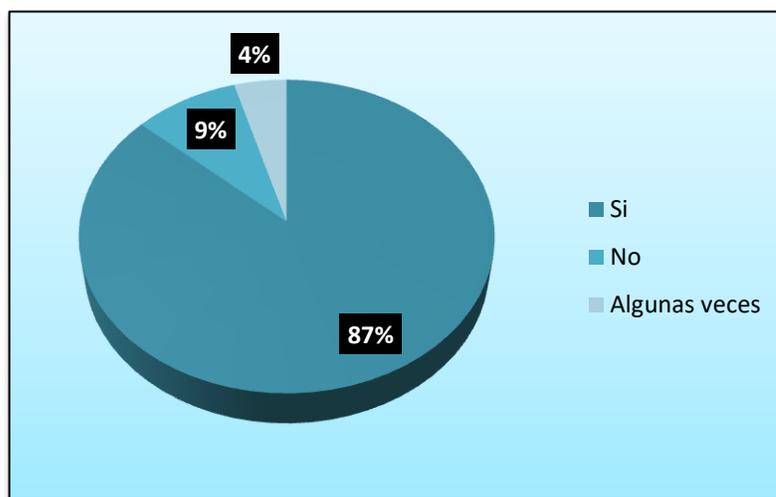


#### Interpretación:

En su mayoría expresaron que existe una relación enfocada en el respeto entre sus compañeros de trabajo, facilitando el trabajo en equipo, una minoría manifestó que en algunas ocasiones que se presenta un conflicto surgen agresiones verbales y comentarios inapropiados.

**34. Cuando existen diferencias con su jefe u compañeros es respetuoso.****Cuadro N° 38**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	58	87%
2. No	6	9%
3. Algunas veces	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 38****Interpretación:**

La información obtenida muestra que, aunque existen diferencias entre jefes y compañeros estas se resuelven de manera cordial y respetuosa percibiendo un ambiente armonioso.

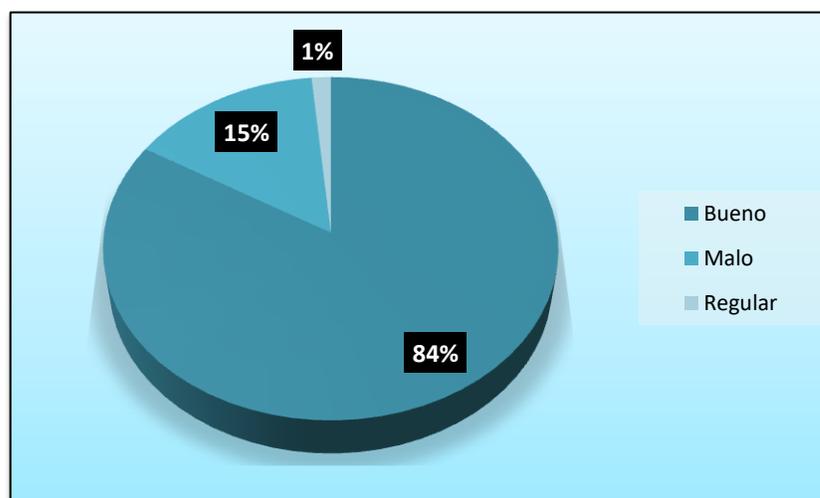
### Análisis de resultado comunicación

#### 35. Cómo evalúa la comunicación con su jefe.

Cuadro N° 39

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Bueno	56	84%
2. Malo	10	15%
3. Regular	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 39



#### Interpretación:

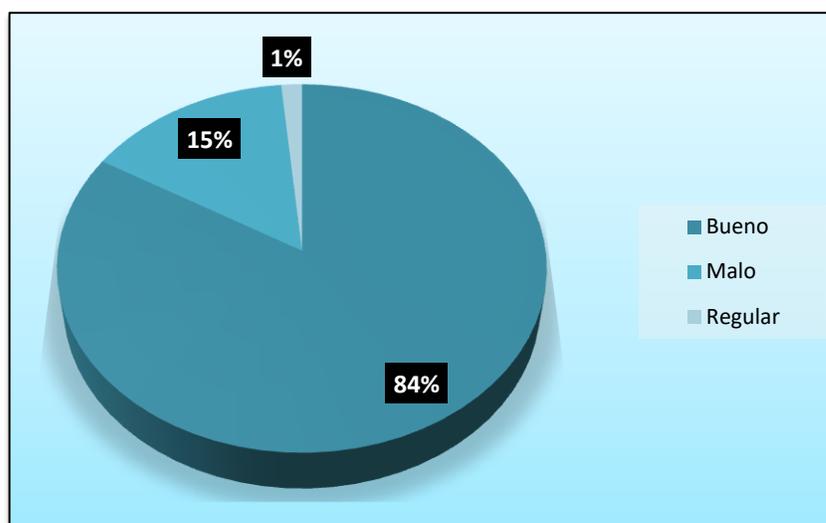
Según los datos obtenidos los empleados afirman que tienen buena comunicación con sus superiores, haciéndoles accesible al momento de abordar las inquietudes o problemas por medio de canales como llamadas telefónicas, correo electrónico, memorándum, y circulares. Un quince por ciento opinaron que a pesar que tienen los medios la comunicación no es efectiva.

### 36. Cómo evalúa la comunicación con sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 40

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Bueno	56	84%
2. Malo	10	15%
3. Regular	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 40



#### Interpretación:

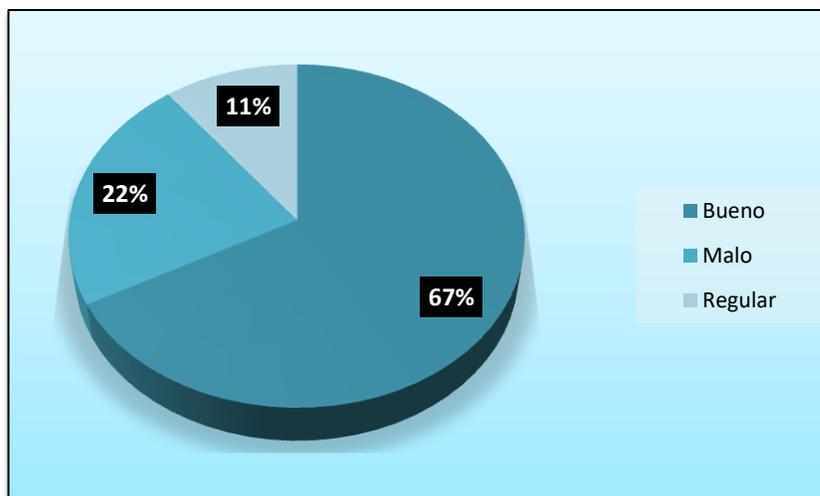
Los empleados manifestaron que la comunicación con sus compañeros de trabajo es buena; llega de manera clara y precisa, facilita el trabajo en equipo, el logro de objetivos y metas en las áreas de trabajo, fomenta compromiso, participación y responsabilidad entre compañeros. Un pequeño grupo califica mala comunicación por falta de retroalimentación debido a la distorsión del mensaje.

**37. Como evaluaría la información que proporciona su jefe para que realice sus tareas.**

**Cuadro N° 41**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Bueno	45	67%
2. Malo	15	22%
3. Regular	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 41**



**Interpretación:**

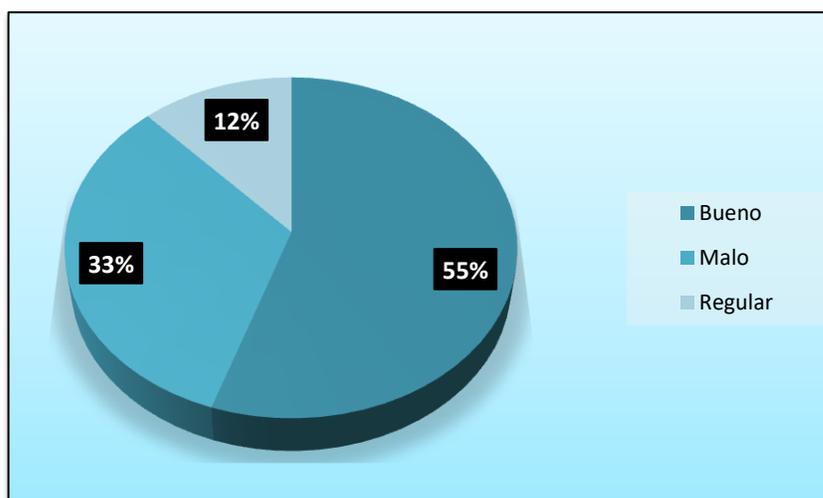
Los empleados opinaron que la información que proporcionan sus jefes es la idónea para ejercer sus labores diarias, existe el intercambio de esta y cuando se requiere un dato para realizar una actividad o informe es accesible al momento de solicitarla. Otros manifestaron que evalúan mala la información proporcionada por parte de su jefe porque no expresa de manera clara y concisa.

### 38. Como evaluaría los medios de comunicación que utiliza la alcaldía.

Cuadro N° 42

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Bueno	37	55%
2. Malo	22	33%
3. Regular	8	12%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 42



#### Interpretación:

En su mayoría los trabajadores evalúan como buenos los medios de comunicación los utilizados por los empleados son: correo electrónico, memorándum, avisos, circulares, publicaciones institucionales, reuniones y llamadas telefónicas, estos ayudan a que la información fluya de manera rápida y clara. El treinta y tres por ciento opinó que la información no llega en el momento oportuno presentándose malos entendidos y atrasos en las actividades.

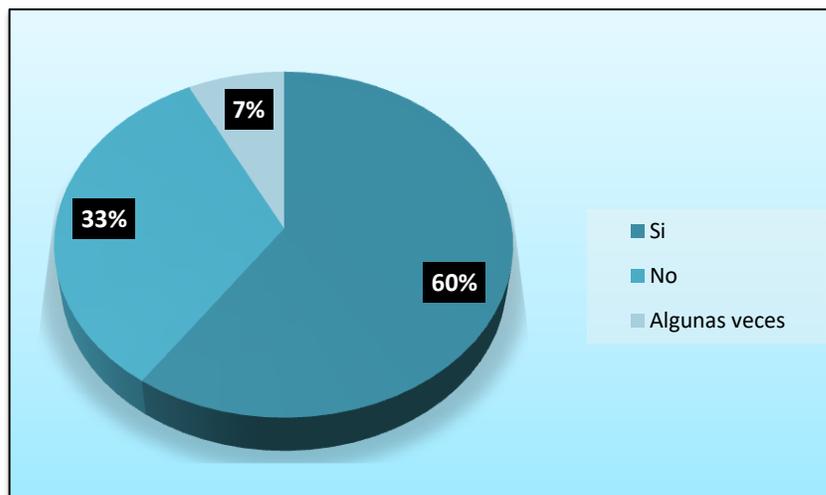
## Análisis de resultado ambiente físico y de trabajo

### 39. La iluminación del área de trabajo es adecuada

Cuadro N° 43

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	40	60%
2. No	22	33%
3. Algunas veces	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 43



#### Interpretación:

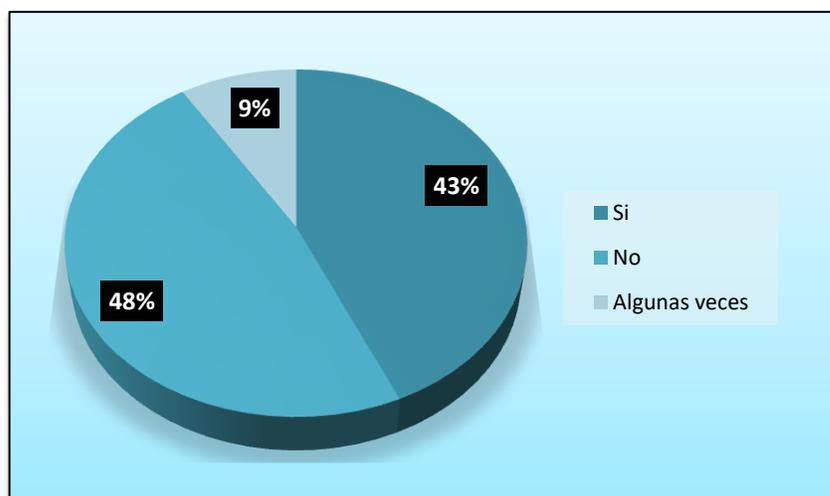
La mayoría aportó que tienen lámparas que facilitan la visibilidad en sus áreas de trabajo; pero un porcentaje del treinta y tres por ciento no está conforme con la iluminación, si hay corte de energía en la municipalidad, algunas áreas quedan totalmente a oscuras, no poseen lámparas apropiadas cuando ocurre esta situación, ni mucho menos una planta eléctrica. Es fundamental que los empleados tengan las condiciones de iluminación adecuadas, así se evitan molestias, fatiga visual y errores en sus labores.

#### 40. Las herramientas de trabajo que utiliza se encuentran en buen estado.

Cuadro N° 44

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	29	43%
2. No	32	48%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 44



#### Interpretación:

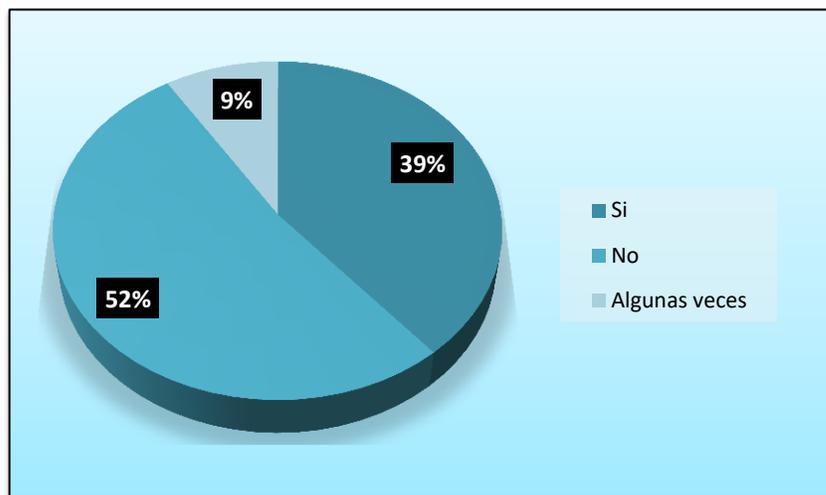
Los empleados de la Alcaldía de Ciudad Delgado en su mayoría manifestaron que las herramientas y equipo que utilizan se encuentra en mal estado como: utensilios y maquinaria para la construcción, equipo de recolección de basura, vehículos, equipo de oficina y esto les perjudica realizar su trabajo. El cuarenta y tres por ciento opinó de manera favorable el equipo que poseen se encuentra en condiciones adecuadas esto se pudo observar en las gerencias de la institución.

**41. El espacio físico dónde se encuentra laborando es amplio y ventilado.**

**Cuadro N° 45**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	26	39%
2. No	35	52%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 45**



**Interpretación:**

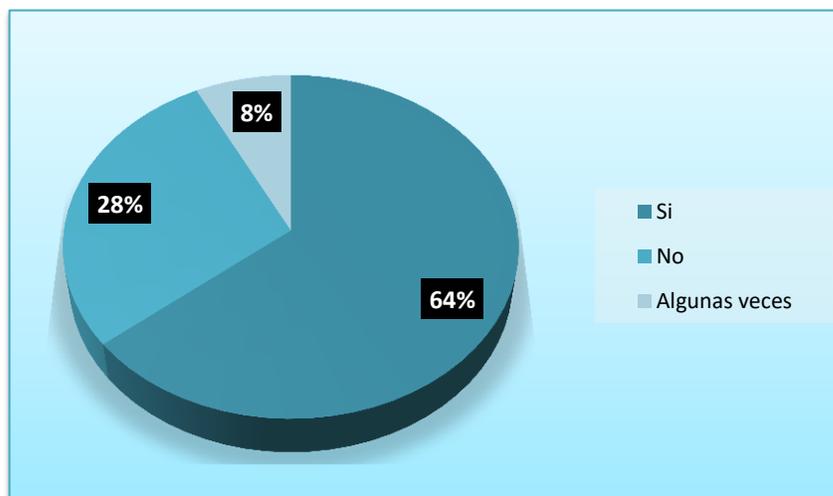
La mayor parte de los empleados expresaron que se encuentran insatisfechos porque sus áreas de trabajos son reducidas y con poca ventilación. El treinta y nueve por ciento expresaron que su espacio físico cuenta con las condiciones óptimas de trabajo.

#### 42. Los sanitarios se encuentran cerca del área de trabajo y en buen estado.

Cuadro N° 46

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	43	64%
2. No	19	28%
3. Algunas veces	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 46



#### Interpretación:

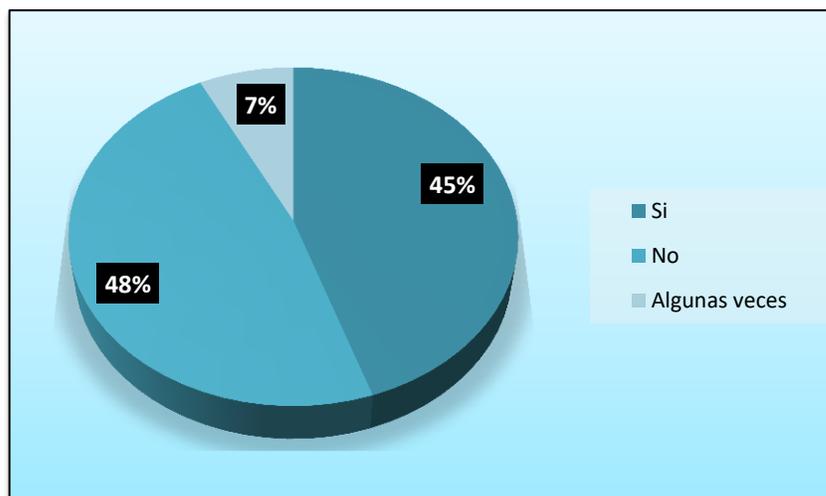
En su mayoría, los empleados opinaron que los servicios sanitarios se encuentran accesibles a los puestos de trabajo y poseen condiciones necesarias, pero el veintiocho por ciento opino que no están cerca de su puesto de trabajo y no son suficientes para la cantidad de empleados además la limpieza es deficiente.

### 43. La temperatura ambiental es agradable en el lugar de trabajo.

**Cuadro N° 47**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	30	45%
2. No	32	48%
3. Algunas veces	5	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 47**



#### **Interpretación:**

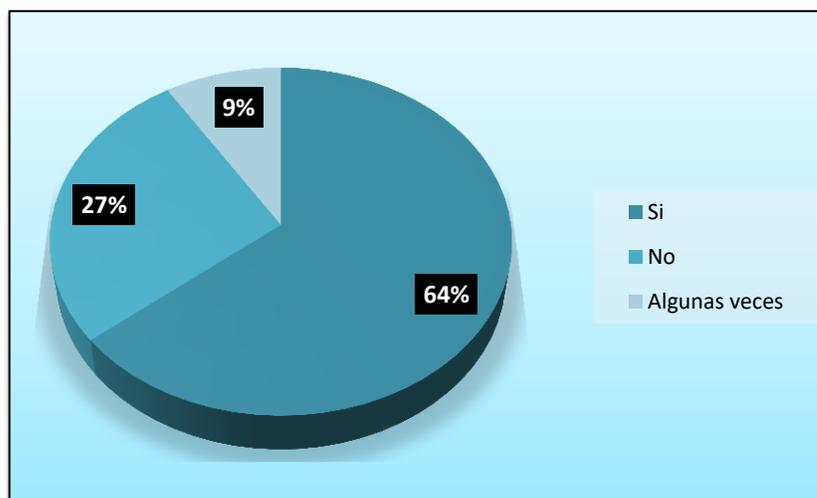
Los empleados manifestaron que la temperatura ambiental no es adecuada, el sistema de aire acondicionado no logra refrescar las oficinas, como consecuencia la degradación del medio ambiente de trabajo afectando su rendimiento físico y laboral, el cuarenta y cinco por ciento expresaron sentirse cómodos con la temperatura de sus oficinas y cubículos.

#### 44. El nivel de ruido es soportable

Cuadro N° 48

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Si	43	64%
2. No	18	27%
3. Algunas veces	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 48



#### Interpretación:

En la Alcaldía de Ciudad Delgado los trabajadores opinaron en mayor proporción que el nivel de ruido es tolerable en su área de trabajo. Un grupo de empleados opinaron no tolerar el ruido debido a que están ubicados en zonas muy transitadas, donde se encuentran el mercado, escuela y otros establecimientos a sus alrededores.

## L. DESCRIPCIÓN DE EVALUACIÓN ACTUAL

### 1. Análisis de los resultados de la guía de entrevista

Según las respuestas obtenidas a través de la entrevista dirigida a la gerente de recursos humanos de la Alcaldía en estudio; se pudo constatar una lista de factores que influyen en el clima organizacional actual de la institución afectando en gran medida el buen desempeño y logro de objetivos tanto institucionales como individuales (empleados), a continuación los factores:

- El ambiente físico de la institución no es la suficientemente espaciosa, porque los cubículos están llenos de papelería y dificulta el libre paso, eso genera un poco de incomodidad por parte de los empleados. Ver pregunta
- Conflictos entre departamentos que afectan directamente los procesos que se llevan a cabo dentro de la Alcaldía.
- Debido a que la Alcaldía está a un presupuesto autorizado y limitado, esto les impide poder invertir para la mejora del ambiente de trabajo para los empleados.
- La filosofía organizacional no es transmitida de manera efectiva a los empleados.
- No se les proporciona a sus empleados equipos de protección personal adecuados para el desempeño de sus labores.
- Falta de comunicación y retroalimentación de los procesos.
- No se les brinda a los empleados el beneficio de capacitación según sus necesidades en el puesto que desempeñan
- Existe un grupo de empleados inconformes con la sobrecarga laboral.

Además se pudo constatar que la Alcaldía Municipal a la fecha nunca ha realizado una evaluación de clima organizacional debido a lo anterior los gerentes desconocen la situación actual del ambiente laboral en la cual se desenvuelven los empleados, por lo que no tienen conocimiento de situaciones negativas que pueden estar afectando diferentes aspectos de la institución, ni tomar acciones para crear un ambiente laboral agradable entre todos los empleados.

## 2. Análisis de los resultados de lista de cotejo

Se realizó a través de visitas a las diferentes gerencias con el fin de visualizar la situación actual del clima organizacional y cómo está influye en el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía, información que se obtuvo mediante la observación por medio de una lista de cotejo.

### **Variables observadas:**

- Misión, visión y valores: al realizar el sondeo se pudo observar que la institución tiene visibles la misión, visión y valores; pero esto no quiere decir que los empleados la conozcan a profundidad.
- Herramientas en buen estado: los empleados de áreas como Taller municipal, recolección y disposición final de desechos, limpieza y ornato, desarrollo y mantenimiento urbano y rural no poseen herramientas y equipo de trabajo en buen estado, lo que dificulta realizar sus labores
- Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme: no tienen un uniforme que los identifique con la municipalidad, visten según la gerencia a la que pertenecen.
  - Atención al ciudadano y Personal administrativo: vestuario formal o casual, jeans, camisa polo con logo de la institución o camisa formal,
  - Personal gerencia de servicios: camiseta y chalecos con logo de la municipalidad, y jeans.
- El espacio físico es seguro: las instalaciones no son seguras, no hay extinguidores en todas las áreas, no hay puntos de encuentro, no hay señalización de emergencia.
- Servicios sanitarios en buenas condiciones: los servicios sanitarios no se encuentran aseados, no hay suficientes sanitarios y en ocasiones hay falta de agua.
- Lugar para poder ingerir los alimentos: la municipalidad no posee un área para que empleados degusten sus alimentos, tienen que comer en sus puestos de trabajo o en comedores que se encuentran en los alrededores de la institución.
- Zona verde o de recreo: no hay una zona especial para que los empleados puedan distraerse en sus momentos de receso.

- La infraestructura de la institución: Las instalaciones cuentan con una edificación de dos niveles, el espacio físico de los cubículos es inadecuado, existen espacios reducidos para la cantidad de empleados con los que cuenta el área esto genera incomodidad para desplazarse de un lugar a otro y dificulta el libre acceso de los empleados y usuarios;
- Nivel observado respecto al comportamiento de los empleados (bromas, lenguaje): según lo observado los empleados mostraron una conducta muy buena, amigables, cordiales y mostraron respeto hacia sus compañeros.
- Nivel observado respecto a distractores en sus labores: los factores que se visualizaron distraían a los trabajadores de sus labores eran sus celulares y música un poco alta en sus computadoras.
- Nivel observado respecto al cumplimiento del horario laboral asignado: según lo observado el día que se visitó las instalaciones, varios empleados salieron antes de la hora de salida.

La lista de cotejo fue una herramienta de ayuda para poder visualizar diferentes aspectos importantes que se determina en el clima organizacional de la municipalidad.

### **3. Factores y dimensiones evaluados según encuesta.**

Este diagnóstico realizado en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional de la empresa, por medio de dicha descripción se realizó un análisis que permitió conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores.

A continuación se detallan las dimensiones y factores fueron evaluados de la siguiente manera:

Para el análisis del factor estructura se determinaron las preguntas de la número uno a la tres del cuestionario; estas ayudaron a determinar la situación actual en relación al clima organizacional; se tomaron en cuenta los conocimientos que tienen los empleados en relación a la filosofía

organizacional, reglas, trámites, procesos necesarios para hacer su trabajo, equipo de protección personal, capacitación, cadena de mandos y toma de decisiones en el desempeño de sus labores, a continuación, una lista de incidencias que se obtuvieron:

- Los empleados conocen la misión y la visión, pero no significa que la practiquen.
- Una cantidad considerable de trabajadores desconoce el reglamento interno, manifestando que no son comprensibles ni claros, todo ello influye en el ambiente de trabajo para que sea incierto.
- La institución no les brinda el organigrama generando confusión en distintas áreas de quien los dirige y a cual gerencia pertenecen.

Factor responsabilidad, que sienten los empleados por la institución proporcionan ideas que contribuyen al bienestar del departamento y la municipalidad; teniéndolos en cuenta para la toma de decisiones.

Están dispuestos a nuevos cambios, siempre y cuando sean de beneficio a la institución y departamento que pertenecen, pero sobre todo que no afecten el bienestar de los trabajadores.

Expresaron que están de acuerdo con el nivel de exigencia de sus jefes y no perciben de manera negativa algún llamado de atención por parte de sus superiores.

Los empleados respetan y siguen los lineamientos de la institución, saben que al no respetar lo que estas disponen, pueden ser sancionados. (Ver anexo 2, pregunta número cuatro a la seis del cuestionario.)

La recompensa y motivación son elementos muy importante para cumplir necesidades de un empleado, los sueldos deben de ser equivalente al esfuerzo que desempeña dentro de una organización, pero en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado se percibe la insatisfacción por la remuneración, influenciando en la motivación de la persona a no sentirse bien en su trabajo en

cuanto al pago que recibe por su esfuerzo físico y mental. (Ver anexo 2, pregunta número siete a once del cuestionario.)

Los desafíos ayudan a estimular, crecer profesionalmente y poner más dedicación a tareas asignadas, genera un ambiente laboral competitivo y no sentir el trabajo como una rutina para no perder el interés del mismo, para la mayoría del personal los desafíos no causa incertidumbre, al contrario incentiva a proponerse nuevas metas cada día logrando un objetivo en común.

No se ven afectados por la innovación dentro de la organización; fortalece y ayuda minimizar las debilidades que hay dentro de ella. (Ver anexo 2, preguntas de la número doce a dieciséis del cuestionario)

El factor de relaciones y camaradería es un elemento muy importante, en la Alcaldía de Ciudad Delgado se comprueba que se practica la comunicación, confianza y trabajo en equipo entre jefes y empleados juntando esfuerzos y resultados es como se consiguen los objetivos trazados de una mejor manera y en un tiempo acorde con lo planeado. (Ver anexo 2, preguntas de la número diecisiete a la veinte del cuestionario.)

La cooperación es fundamental en la institución proporciona una importante sensación de apoyo, ánimo y responsabilidad en el proceso de completar un trabajo. Que se efectúa y fomenta este valor ente los empleados al momento de realizar una actividad en la municipalidad. (Ver anexo 2, preguntas número veintiuno a la veintidós del cuestionario)

El elemento estándar es de suma importancia para lograr las actividades en el tiempo estipulado que son asignadas por sus superiores; pero existe un cierto grupo de empleados que expresaron sentirse inconformes debido a que no cuentan con las herramientas y equipo tecnológico en los puestos de trabajo, así como también no están capacitados lo suficiente perjudicándoles no realizar eficaz y eficiente sus acciones. (Ver anexo 2, preguntas número veintitrés a la veinticinco del cuestionario)

Los conflictos, fue evaluado en el sentido que los empleados determinaran si se propician los problemas y como tratan de resolverlos entre ellos, se pudo determinar que la mayoría considera que existen desacuerdos, pero saben solventar la situación porque su jefe es mediador y está informado de los conflictos que surgen entre los empleados proponiendo las soluciones de manera justa, no afectando ambas partes y la institución. (Ver anexo 2, preguntas número veintiséis a la veintiocho)

Cuando en verdad existe un sentimiento de pertenencia (identidad) por la institución y el trabajo que se realiza, los trabajadores son conscientes que tendrán que compartir el éxito o fracaso de esta. Establecido en las preguntas veintinueve a la treinta del cuestionario.

- Los trabajadores en su mayoría se sienten satisfechos en su puesto de trabajo, pero existe un pequeño grupo que no se consideran completamente integrados al departamento al cual pertenecen.
- Se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan porque perciben un ambiente laboral agradable, reconocimiento, y las posibilidades de ascender dentro de la institución.

El respeto entre jefes y subordinados es clave para un ambiente positivo y más productivo, el respeto trata de lograr un balance en las relaciones interpersonales, de tolerancia y la convivencia. Factor que se determinó en las preguntas treinta uno a la treinta tres, en la municipalidad los empleados manifestaron que:

- Reciben un buen trato al momento de comunicarse con sus jefes, estos les transmiten confianza.
- Existe una relación enfocada en el respeto entre sus compañeros de trabajo, facilitando el trabajo en equipo.
- Aunque se den diferencias entre jefes y compañeros, estas se resuelven de manera cordial y respetuosa percibiendo un ambiente armonioso.

Una comunicación efectiva entre compañeros y jefes es fundamental para que toda empresa marche adecuadamente, los trabajadores manifiestan que tiene buena comunicación entre ellos y los jefes pues esto contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos, facilitarles el trabajo en equipo, cumplir objetivo y metas; y la información llega de manera clara y precisa. La comunicación entre el personal de las diferentes unidades de la alcaldía se da por medio de cartas, memorándum, correo electrónico, llamadas telefónicas, etc. Factor evaluado en las preguntas treinta cuatro a la treinta siete.

Es importante que se posean con las condiciones físico-ambientales y de trabajo necesarias para que el personal se sienta motivado y se genere así la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos los niveles por tal razón en las preguntas treinta ocho a la cuarenta tres del cuestionario se determinó.

- Las herramientas que utilizan los empleados de la gerencia de servicios para realizar su trabajo en su mayoría están en mal estado.
- Las áreas de trabajos son reducidas y poca con ventilación
- Los servicios sanitarios se encuentran accesibles a los puestos de trabajo, pero la limpieza de estos es deficiente.
- La temperatura ambiental no es adecuada, el sistema de aire acondicionado no logra refrescar las oficinas.

## **ALCANCES**

- ✓ Se contó con el apoyo de la Gerente de Recursos Humanos Lic. Sonia María Esquivel para poder recolectar la información, logrando determinar la situación actual a través de los factores y dimensiones del clima organizacional y su incidencia en el desempeño. Es importante destacar que esta información permitirá la creación de un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional y su incidencia en el desempeño de los empleados.
- ✓ La alcaldía proporcionó transporte para poder trasladarse al momento de encuestar a los empleados del taller municipal.

## **LIMITACIONES**

- ✓ Durante el proceso de recolección de datos no se permitió encuestar al Cuerpo de Agentes Metropolitanos, debido a que la Gerente de Recursos Humanos comentó que es un personal delicado que no se permite participar en este tipo de actividades.
- ✓ Se generaron contratiempos en la investigación debido a la dificultad de localización de algunos empleados que ejecutan funciones como mantenimiento urbano y rural, alumbrado público, recolección y disposición final de desechos.
- ✓ El nivel de estudio y disponibilidad de tiempo en algunos empleados dificultó la comprensión de algunas interrogantes del cuestionario, necesitan colaboración de los encuestadores.

## CONCLUSIONES

1. Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional en la municipalidad, por ello el desempeño laboral de los empleados se ve afectado, los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
2. Los empleados no se sienten motivados con la institución porque no les ofrecen incentivos para aumentar su desempeño laboral, no poseen un plan de motivación.
3. Las herramientas y equipo tecnológico que necesitan los empleados para realizar su trabajo tienen deficiencia o se encuentran en mal estado.
4. El ambiente físico no está en las condiciones necesarias, esto contribuye a que el personal se sienta incómodo y provocar fatiga, estrés y desmotivación.
5. La municipalidad no posee un plan de capacitaciones y existe la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas para aumentar el desempeño laboral.
6. Los empleados se sienten insatisfechos con los medios de comunicación que utiliza la municipalidad, porque en algunas ocasiones se genera inconvenientes cuando la información no llega en el momento oportuno presentándose malos entendidos y atrasos en las actividades.

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el ambiente laboral para motivar a los trabajadores a desempeñar una mejor labor, manteniendo un ambiente físico de trabajo en las condiciones apropiadas, fomentando valores y fortaleciendo la comunicación entre empleados y jefes.
2. Crear un plan de motivación como herramienta para el mejoramiento de la productividad ofreciendo incentivos no monetarios con el objetivo de incentivar y fortalecer su desempeño laboral.
3. Mantener las herramientas en buen estado y el equipo tecnológico a la vanguardia, ayudará a que los empleados desempeñen su trabajo con efectividad y profesionalismo.
4. Mantener un ambiente físico de trabajo adecuado, ventilado y sanitario higiénico, esto con ayuda del personal de limpieza y ornato y concientizando a los empleados de tomar en cuenta las medidas de higiene para contribuir a un ambiente laboral idóneo y agradable.
5. Crear un plan de capacitación, con el propósito de fortalecer el desempeño laboral, a través de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; y posteriormente evaluar si los resultados son los esperados en las diferentes áreas de trabajo.
6. Fomentar la comunicación por medio de plataformas virtuales como facebook, linkedin, y sistemas de mensajes internos, para que la información sea más rápida, realizando un seguimiento de toda la información enviada y verificando que la información que se esté proporcionado sea clara, precisa y concisa.
7. Crear un plan estratégico que pueda solucionar la problemática del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **A. IMPORTANCIA**

El plan estratégico es de gran importancia para el fortalecimiento del clima organizacional, con él se pretende lograr un cambio positivo en las dimensiones y factores que inciden, para impulsar la creación y mejora de los instrumentos y herramientas adecuadas que impulsen un desarrollo continuo en dicha institución.

El diseño del plan toma en cuenta los resultados de la investigación de campo, se logró determinar que actualmente en la alcaldía de Ciudad Delgado existe inconformidad en el clima organizacional; afectando el desempeño de los empleados.

La municipalidad no posee un plan de incentivos, herramientas en mal estado, equipo tecnológico deficiente y el ambiente físico no cumple las condiciones necesarias.

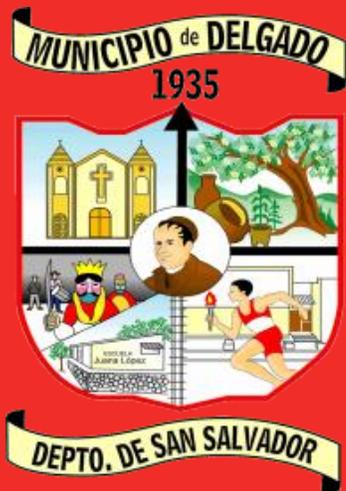
## **B. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo general**

- Diseñar un plan estratégico que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

### **2. Objetivos específicos**

- Contribuir al fortalecimiento de las dimensiones y factores que presentaron resultados negativos en el clima organizacional, según el diagnóstico realizado.
- Proponer un plan de incentivos para motivar a los empleados y mejorar su desempeño laboral.
- Concientizar al personal de la institución para mantener en condiciones óptimas el ambiente físico de trabajo.



ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE  
CIUDAD  
DELGADO

*Plan estratégico para fortalecer el  
clima organizacional y el  
desempeño laboral*

**CIUDAD**  
**DELGADO**  
*En acción*  
**GOBIERNO MUNICIPAL**



### **C. INTRODUCCIÓN PLAN ESTRATÉGICO**

En el presente plan estratégico tiene como finalidad fortalecer el clima organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, desarrollándose en tres etapas:

1. Propuesta del análisis FODA del clima organizacional donde se identifican los factores internos (fortalezas y debilidades), externos (oportunidades y amenazas).
2. Estrategias propuestas para fortalecer el clima organizacional en la institución, para potencializar la efectividad de los trabajadores, para ello es indispensable la capacitación, fortalecer el ambiente laboral, motivar a los empleados por medio de incentivos económicos y no económicos, reforzar parte de los procesos y herramientas de comunicación y mantenimiento constante de equipo de oficina y mobiliario.
3. Plan de implementación que servirá como guía para los interesados.

### **D. OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO**

- Fortalecer el clima organizacional por medio de las estrategias propuestas.
- Desarrollar a los empleados de acuerdo con las necesidades de la municipalidad.
- Motivar al personal de la institución.
- Innovar los conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes mediante las capacitaciones.
- Obtener una mejora sustancial del clima organizacional, por medio de la transformación de hábitos y prácticas del personal.

### **E. DESARROLLO DEL PLAN**

La investigación realizada permitió conocer la situación actual del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, lo que permite el desarrollo del presente Plan Estratégico para su fortalecimiento, enfocando los factores que intervienen en él.

A continuación se presentan los componentes del Plan:

### 1. Análisis FODA

Cuadro N° 3

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados se sienten exitosas al realizar su trabajo.</li> <li>• Se promueve el trabajo en equipo.</li> <li>• Los empleados conocen la estructura organizativa de la institución.</li> <li>• Respeto mutuo entre el personal.</li> <li>• Disposición al cambio positivo.</li> <li>• Recurso humano valioso.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de capacitación.</li> <li>• Algunos trabajadores sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta.</li> <li>• Los empleados no están conformes con los incentivos.</li> <li>• Las herramientas y equipo tecnológico se encuentran en mal estado.</li> <li>• Ambiente físico inadecuado.</li> <li>• Inconformidad por sobrecarga laboral.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los conocimientos obtenidos y desarrollados por los empleados en anteriores trabajos.</li> <li>• Apoyo de otras entidades.</li> <li>• Convenio con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de empleados por mejor salario y prestaciones hacia otras empresas.</li> <li>• Presupuesto limitado.</li> <li>• Incertidumbre social y política.</li> <li>• Falta de apoyo de entidades externas</li> </ul>

## 2. Estrategias propuestas

Cuadro N° 4

<b>Estrategia N°1</b>	
Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras.	
<b>Problema:</b> Inconformidad por los empleados impidiéndoles dar un valor agregado a su trabajo.	
<b>Objetivo:</b> Contar con equipos de trabajo que tengan como antecedentes en el desarrollo de sus labores la ejecución de un trabajo real, con destreza y valor agregado.	
<b>Políticas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las dos sesiones se realizarán dos veces al año los días sábado con una duración de cuatro horas con la participación de los 305 empleados.</li><li>• Participación por parte de los empleados en las actividades planificadas</li><li>• La unidad de recursos humanos deberá de llevar un control de asistencia de los participantes.</li><li>• En cada sesión se deberá dar 20 minutos de receso para refrigerio y esparcimiento de los empleados</li></ul>	
<b>Metas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la percepción que tienen los empleados con respecto al ambiente laboral, a través de una metodología basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras.</li><li>• Crear experiencias positivas a través de reuniones y actividades recreativas.</li><li>• Entablar una relación de confianza entre jefe y compañeros.</li><li>• Facilitar las funciones a través de la distribución de tareas necesarias para el cumplimiento de estas y el logro de los objetivos.</li></ul>	

Variable	Actividades	Responsable	Recursos	Costo anual estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ambiente Laboral	1. Organizar grupos de diferentes departamentos donde puedan conocerse y trabajar juntos.	Jefes, Recursos humanos, Directivos	Salas de reuniones, agendas electrónicas sincronizadas con correo electrónico.	-					
	2. Realizar diferentes dinámicas que fortalezcan en trabajo en equipo	Recursos humanos	Papelería	\$20.00					
			Material dependiendo de la dinámica	\$40.00					
			Refrigerio	\$610.00					
<b>Costo anual estimado</b>				<b>\$670.00</b>					

**Nota:** Las actividades 1 y 2 se realizaran dos veces al año.  
Queda a criterio de la gerente de recursos humanos la frecuencia de las actividades

Cuadro N° 5

### Estrategia N° 2

Proporcionar incentivos a los empleados para aumentar el desempeño y fortalecer el ambiente laboral.

**Problema:** Inconformidad con los incentivos que les ofrece la municipalidad.

**Objetivo:** Otorgar estímulos que satisfagan las necesidades y expectativas de los trabajadores para fortalecer el clima organizacional y el desempeño. (Ver plan de motivación).

#### Políticas

- Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un año.
- No haber sido sancionados disciplinariamente en el año.
- Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño.
- Responsabilidad del empleado en la municipalidad.
- Cumplimiento del reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Se escogerá a un empleado por gerencia para ser merecedor de un diploma como mejores empleados del año.

#### Metas

- Estimular a los empleados por medio de un reconocimiento para incentivarlos a aumentar el desempeño y fortalecer el ambiente laboral.
- Sentir mayor motivación e integración en la institución.

Variable	Actividades	Responsable	Recursos	Costo anual estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Motivación</b>	1. Realizar una reunión con gerentes de los distintos departamentos para conocer las condiciones de motivación.	Recursos Humanos, Gerentes de los diferentes de departamentos	Sala de reuniones	-					
	2. Realizar actividades recreativas fuera de la oficina.	Recurso Humanos, Gerencia Social, Gerencia General	Casa de la cultura,	-					
			Parque acuático "Tío Julio"	-					
			Transporte interno	\$ 100.00					
			Refrigerio	\$ 305.00					
3. Reconocimiento al empleado del año por cada gerencia y unidad	Recursos humano, Jefes de las diferentes gerencias y unidades	Diplomas	\$ 14.00						
<b>Costo anual estimado</b>				<b>\$ 419.00</b>					
<p><b>Nota:</b> Las actividades 1 y 2 se realizaran dos veces al año.  Queda a criterio de la gerente de recursos humanos la frecuencia de las actividades</p>									

Cuadro N° 6

### Estrategia N° 3

Capacitar a los trabajadores y altos cargos de la institución para lograr un mayor compromiso por la organización y generar bases sólidas de conocimiento en el intercambio de experiencias que estos pueden aportar.

**Problema:** Existe insatisfacción porque no reciben capacitaciones de manera continua.

#### Objetivo:

- Diseñar un plan de capacitaciones para mejorar las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados; el cual les ayudará a ser más competentes, productivos, y tener mayores beneficios tanto para estos como a la organización.
- Brindar capacitaciones constantemente a los empleados con el fin de desarrollar eficaz y eficientemente sus funciones.

#### Políticas

- Toda capacitación debe ser autorizada por el jefe inmediato y por la gerencia de recursos humanos
- El empleado debe asistir puntualmente a las capacitaciones a la que haya sido convocado.
- Las capacitaciones deberán desarrollarse en lugares cómodos, accesibles y realizados por empresa especializadas.
- Los módulos serán impartidos bajo temas específicos, cada uno de estos serán desarrollados en una jornada los viernes (ver cronograma en plan de capacitación) y en períodos con una duración de 8 horas por módulo.
- El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes con anticipación a la jornada, el cual quedará bajo cuidado, responsabilidad y buen uso del participante.
- Los empleados tendrán derecho a 25 minutos de receso para degustar de un refrigerio
- Recursos Humanos deberá llevar un control por jornada de la asistencia de los participantes.
- Al finalizar cada módulo de capacitación a cada participante se le otorgará una “hoja de evaluación de la capacitación” con el objeto de medir el impacto o grado de asimilación del empleado a los temas impartidos.
- Al finalizar el plan de capacitación se entregará un diploma de reconocimiento a todos los empleados por su asistencia a todas las capacitaciones.

**Metas**

- Proporciona al empleado un sentimiento de seguridad frente a las funciones que debe realizar y a las situaciones que debe afrontar relacionadas con sus funciones.
- Adquirir nuevos conocimientos y desarrollar destrezas.
- Identificación de las funciones, tareas y responsabilidades que desempeña.
- Aumento de compromiso en sus funciones.

Variable	Actividad	Responsable	Recursos	Costo anual estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Capacitación</b>	1. Establecer un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades con el fin de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar destrezas.	Recursos Humanos	-	-					
	2. Cotizar capacitaciones a INSAFORP.	Recursos Humanos, Gerencia Financiera	Teléfono fijo, teléfono celular y correo electrónico.	\$5.00					
	3. Presentar al gerente general las mejores propuestas cotizadas para su autorización.	Gerencia Financiera	Informe impreso	-					
	4. Realización programa de capacitación:	Gerente de cada departamento de la municipalidad	Parque acuático "Tío Julio"	-					
Diplomas de participación			\$ 51.00						
Material didáctico proporcionado por INSAFORP			-						

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y Liderazgo,</li> </ul>			Motivación y Liderazgo \$ 176.28 Refrigerio \$ 21.00 Almuerzo \$ 42.00					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo,</li> </ul>			Equipos de trabajo \$ 714.00 Refrigerio \$ 79.50 Almuerzo \$ 132.50					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Asertiva,</li> </ul>			Comunicación Asertiva \$810.00 Refrigerio \$ 79.50 Almuerzo \$ 132.50					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales y laborales,</li> </ul>			Relaciones interpersonales y laborales \$ 734.40 Refrigerio \$ 79.50 Almuerzo \$ 132.50					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en el servicio y atención al ciudadano.</li> </ul>			Excelencia en el servicio y atención al ciudadano. \$ 961.19 Refrigerio \$ 79.50 Almuerzo \$ 132.5					
<b>Costo anual estimado</b>				<b>\$ 4,566.96</b>					

**Nota:** ver plan de capacitación, Cada módulo será impartido por dos capacitadores.  
 Queda a criterio de la gerente de recursos humanos la frecuencia de las actividades.

Cuadro N° 7

#### Estrategia N° 4

Dar a conocer al personal las decisiones, acuerdos, y nuevos proyectos que la municipalidad lleve a cabo, así como informar oportunamente de los logros alcanzados para mantener la efectividad en el flujo de información.

**Problema:** Necesidad de reforzar parte de sus procesos y herramientas de comunicación.

**Objetivo:** Mantener en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, con el fin que los empleados estén informados de las actividades que realiza la empresa.

#### Políticas:

- Hacer reuniones de personal dos veces al mes los días lunes a primera hora para tomar acuerdos que beneficien y agilicen el proceso de comunicación, opiniones y sugerencias de los empleados.
- Revisión del buzón de sugerencias los días lunes para tomar en cuenta en la reunión.
- Todo empleado debe notificar los desperfectos que se presenten en los sistemas de información.
- La Gerencia general con Recursos Humanos debe establecer la política de información que apoyara la comunicación interna de la institución.
- Es obligación para los empleados participar en las actividades de fortalecimiento de la comunicación efectiva.
- Es responsabilidad de Proyección social y Comunicaciones y Relaciones Públicas la actualización mensual del mural informativo para que los empleados sean conocedores de las actividades futuras de la municipalidad.

#### Metas

- Mejora la relación entre jefes y empleados.
- Promueve la comunicación a toda la institución y se establecerá canales de comunicación de formas más eficiente.
- Ayuda en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Mejora la comunicación y el clima laboral.

Variable	Actividad	Responsable	Recursos	Costo anual estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunicación	1. El jefe de cada departamento debe reunirse con los subalternos para saber quejas, conocer sugerencias u opiniones.	Jefes de cada departamento.	Sala de reunión de la municipalidad Llamadas telefónicas Correo electrónico	-					
	2. Colocar un buzón de sugerencia para conocer opiniones o críticas de los empleados.	Jefes de cada departamento.	Compra de buzón de sugerencias	\$ 65.00					
	3. Organizar actividades fuera de la oficina para que se genere más confianza y familiaridad entre los empleados.	Recursos Humanos, Directivos y jefes de cada departamento	Parque acuático "Tío Julio", Casa de la cultura.	-					
			Material didáctico	\$ 50.00					
			Transporte interno	\$100.00					
			Refrigerio	\$ 610.00					
	4. Actualizar cada mes el mural informativo para que los empleados sean conocedores de las actividades futuras de la municipalidad.	Proyección social, Comunicaciones y Relaciones Públicas	Papelería	\$ 120.00					
			Agenda actividades de cada departamento	-					
<b>Costo anual estimado</b>				<b>\$ 945.00</b>					

**Nota:** los tiempos estimados por actividad: Actividad N° 1: dos veces al mes, Actividad N°2: dos veces al mes (Revisión de las sugerencias), Actividad N°3: cada seis meses, Actividad N°4: mensual.

Queda a criterio de la gerente de recursos humanos la frecuencia de las actividades.

Cuadro N° 8

### Estrategia N°5

Dar mantenimiento a los equipos tecnológicos y mobiliarios de la municipalidad.

**Problema:** Deficiencia en estructura física, herramientas y equipo tecnológico.

#### Objetivos

- Mantener los equipos tecnológicos y mobiliario en buen estado para que los trabajadores desempeñen sus actividades de manera adecuada y en ambiente agradable.
- Concientizar a todo el personal de la importancia de cuidar el mobiliario y equipo tecnológico para mantenerlo en buen estado y las instalaciones en condiciones higiénicas.

#### Políticas:

- Brindar asesoría para el manejo adecuado de los equipos tecnológicos.
- El departamento de Tecnología de información municipal proporcionará mantenimiento del equipo dos meses.
- El departamento de mantenimiento y alumbrado público revisaran cada seis meses las sistema eléctrico de toda la alcaldía municipal.
- Tener ambiente fresco e iluminado en todos los departamentos de la institución.
- Todos los empleados deben de mantener su área de trabajo limpia y ordenada.
- El departamento de limpieza y ornato debe realizar limpieza general en la alcaldía los días sábados por la mañana, antes de iniciar la jornada laboral.
- Concientizar al personal por medio de avisos pegados en las paredes de los servicios sanitarios de la importancia de mantenerlos aseados y en buen estado.

**Metas:**

- Mantenimiento óptimo del mobiliario y equipo.
- Inspeccionar los servicios sanitarios constantemente para adoptar las acciones pertinentes a su limpieza y conservación.
- Apoyo a la conservación y mantenimiento de la infraestructura para proporcionar confort a los empleados

Variable	Actividad	Responsable	Recursos	Costo anual estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ambiente físico	1. Mantenimiento del equipo tecnológico. (revisión del estado del equipo y verificar si funcionan adecuadamente)	Tecnología de información municipal	Material de limpieza para equipo tecnológico	\$ 150.00					
			Brochas de limpieza	\$10.00					
			Herramientas para abrir los equipos	\$ 50.00					
			Fanelas	\$10.00					
	2. Verificar que las placas de los tomacorrientes e interruptores se encuentren sin roturas, rajaduras y estén aseguradas.	Departamento de mantenimiento y Alumbrado publico	Caja de herramientas	-					
			Tomacorrientes, Interruptores Rosetas (por sí alguno present desperfecto)	\$50.00					
	3. Limpiar y desinfectar los ambientes, mobiliarios y equipos.	Departamento de limpieza y ornato	Material de limpieza	\$25.00					
			Fanelas	\$10.00					
	4. Concientizar al empleado de la importancia de la limpieza en general y sobre todo de los servicios sanitarios	Departamento de limpieza y ornato	Avisos pegados en las paredes de los servicios sanitarios	-					
	5. Pintar las paredes	Departamento de limpieza y ornato	Pintura, Rodillos, Brochas Solvente, Espátulas	\$1,000.00					
<b>Costo anual estimado</b>				<b>\$ 1,305.00</b>					

**Nota:** Tiempo estimado por actividad son Actividad N° 1: Cada dos meses (si se presenta algún problema con un equipo se resolverá el problema inmediatamente), Actividad N° 2: Cada seis meses, Actividad N° 3: Semanal, Actividad N° 4: Cada seis meses, Actividad N° 5: Una vez al año. Queda a criterio de la gerente de recursos humanos la frecuencia de las actividades

## **F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El plan estratégico a implementar está enfocado a dar soluciones a problemas que afectan el clima organizacional a través de estrategias, que están orientadas a fortalecer el ambiente laboral, motivación, capacitación, comunicación y ambiente físico. Al contar con un entorno de armonía y sana convivencia tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales lo que permitirá incrementar la eficiencia, actitudes, aptitudes, identificación con la institución, liderazgo entre otros factores que son indispensables para que existe un clima laboral en el cual los trabajadores se sientan satisfechos y puedan dar su máximo potencial.

### **1. Recursos**

#### **a. Humanos**

La aplicación del plan estratégico está enfocada a todo el personal de la alcaldía y contendrá la descripción de las estrategias cada una con sus respectivas actividades que se desarrollaran en un tiempo establecido.

#### **b. Técnicos**

Los medios tecnológicos que se utilizarán para facilitar los métodos de enseñanza-aprendizaje en el proceso de las actividades son: Medios audiovisuales en las capacitaciones, agendas electrónicas sincronizadas con correo electrónico para las reuniones y teléfono o celulares.

#### **c. Materiales**

Los recursos materiales serán proporcionados por la Municipalidad, pues servirán como fuente para el aprendizaje de los cuales son: Papelería, material didáctico, buzón de sugerencias, material de limpieza para equipo tecnológico, brochas de limpieza, herramientas para abrir los equipos tecnológicos, tomacorrientes, interruptores, rosetas (por sí alguno presenta desperfecto), material de limpieza, franelas, pintura, rodillos, brochas, solvente, espátulas.

#### d. Financieros

**Cuadro N° 9** Resumen de costos anual por estrategia

<b>Estrategia</b>	<b>Costo por estrategia</b>
<b>Estrategia 1</b>	\$ 670.00
<b>Estrategia 2</b>	\$ 419.00
<b>Estrategia 3</b>	\$ 4,566.96
<b>Estrategia 4</b>	\$ 945.00
<b>Estrategia 5</b>	\$ 1,305.00
<b>Total</b>	<b>\$ 7,905.96</b>

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente plan de estratégico serán financiadas el 80% por el INSAFORP y el 20% por la alcaldía de Ciudad Delgado.

Los otros costos se cubrirán por la municipalidad.

#### **G. RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

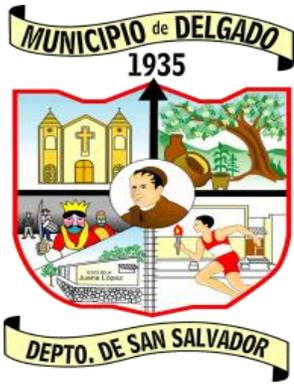
Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, se recomienda:

- El departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar otros departamentos, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.
- Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias estén generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.

- Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la institución, así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de las evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

Es necesario recalcar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que para ser eficaz, debe poseer dinámica y capacidad de adaptarse a los cambios. Es por ello que los propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la institución, con respecto al clima laboral.

Por lo tanto queda a opción de la Alcaldía su puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional.



# PLAN DE CAPACITACIÓN ALCALDÍA DE CIUDAD DELGADO



Ciudad Delgado en acción

## INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de capacitación para mejorar el clima organizacional, es un elemento valioso en toda actividad de recursos humanos, con el objetivo de mejorar el conocimiento, habilidades y ofrecer oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y otros puestos al que el empleado puede ser considerado para ascender de cargo, esto ayudará a mejorar la atención al ciudadano, beneficiando a la institución como a empleados que laboran en la alcaldía de Ciudad Delgado.

Se detallan las generalidades del plan de capacitación, importancia y objetivos. Así mismo el plan de implementación y desarrollo; el cual está constituido por los temas a impartir, la metodología a seguir, y los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para la ejecución del plan capacitación. Finalmente se especifica el cronograma, el presupuesto detallando los costos que la Municipalidad debe incurrir.

## IMPORTANCIA

La creación de un plan de capacitación en la Municipalidad de Ciudad Delgado juega un papel muy significativo, contribuye al desarrollo de los empleados personal y profesionalmente. No se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión productiva, porque se ha elaborado de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado a los empleados, con la finalidad de preparar al personal con base a nuevos conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al mejoramiento del clima organizacional y desempeño laboral.

## OBJETIVOS

- Proporcionar un plan de capacitación que contribuya al fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes así como el mejoramiento en el clima organizacional y la eficiencia en el desempeño laboral.
- Concientizar a los empleados sobre la importancia del trabajo en equipo y la calidad en la atención al ciudadano, para que a través de las actividades asignadas se logren los objetivos.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y otros puestos a los que el empleado pueda ser considerado para ascender de cargo.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la institución.

# BENEFICIOS

## **Para los empleados**

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Fortalece la confianza y trabajo en equipo.
- Contribuye en el control de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

## **Para la institución**

- Mantiene la competitividad en la institución.
- Mejora el conocimiento del empleado en su puesto de trabajo y de la organización a todos los niveles.
- Promueve la identificación con los objetivos de la institución.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-colaboradores.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Promueve la comunicación en toda la organización.

## CAPACITACIÓN

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

## PLAN DE CAPACITACIÓN

Descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

## ENFOQUE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación a implementar tendrá una orientación correctiva, su principal objetivo está enfocado a solucionar problemas de desempeño e identificar cuáles debilidades son factibles de corregir a través de acciones de capacitación, las cuales estén orientadas a que el empleado adquiera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito que pueda aplicar estos conocimientos en el desempeño de sus funciones.

Mejorar positivamente el clima organizacional existente en la Alcaldía ya que al contar con un ambiente de armonía y sana convivencia tendrá un impacto positivo en las relaciones laborales e interpersonales lo que permitirá incrementar la eficiencia, motivación, identificación con la institución, comunicación, entre otros factores que son indispensables para que existe un clima

## MÉTODOS DE ENSEÑANZA

•	<b>Clase expositiva:</b> Transmisión de conocimientos del facilitador al participante ya que ofrece un enfoque crítico y analítico para ayudar a reflexionar las relaciones entre los diversos conceptos.
•	<b>Participación grupal:</b> Durante el desarrollo de la capacitación permite reunir a los participantes en grupos reducidos para realizar las tareas asignadas por el facilitador.
•	<b>Folleto:</b> Material educativo que guía al facilitador y a los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
•	<b>Métodos recreativos:</b> Durante las jornadas de capacitación se realizarán dinámicas con los diferentes grupos de trabajo, con la finalidad de establecer conexiones entre los participantes lo cual fomenta la práctica de aprendiendo-jugando.
•	<b>Ayuda audiovisual:</b> Para el desarrollo de cada jornada de capacitación, se utilizarán videos o material gráfico con el objetivo de hacer interactivos los temas de capacitación para el participante.

## MATERIALES

- Manual para capacitadores: le ayudará al facilitador para realizar la capacitación.
- Folleto para los empleados: contendrá la temática por cada módulo impartido.
- Presentaciones y videos: presentará la información principal de cada tema de la capacitación.
- Resumen la información principal de cada tema de la capacitación: servirán cómo un recurso durante y después de la capacitación.

- Material didáctico: lapiceros, lápiz, cuaderno, plumones de pizarra, folletos, libros, folders, borradores, correctores, pizarra, carteles, proyector multimedia y pantalla retroproyector entre otros.

## RECURSOS

### **Recursos humanos**

- Capacitador: encargado de transmitir todos los conocimientos.
- Participantes: dependerá del tema a impartir.
- Recursos Humanos: brindarán el apoyo necesario para coordinar junto al facilitador las actividades.

### **Recursos materiales**

Los recursos materiales serán proporcionados por la Municipalidad, pues servirán como fuente para el aprendizaje de los participantes.

### **Recursos financieros**

Las capacitaciones que se proporcionarán a los empleados de la municipalidad dentro del marco de plan de capacitación serán financiadas por la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.

## INSTITUCIÓN FACILITADORA

### **INSAFORP**

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, es una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa, y con personalidad jurídica, bajo su responsabilidad se encuentra la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, fundamentalmente en la normalización del mismo, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

Tiene como objeto satisfacer las necesidades de Recursos Humanos calificados, que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

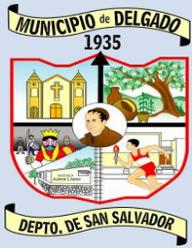
Para cumplir con los objetivos indicados el INSAFORP utiliza todos los métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional.

**PLAN OPERATIVO DE CAPACITACIÓN**

<b>N°</b>	<b>MÓDULOS</b>	<b>COLECTIVO</b>	<b>DURACIÓN HORAS POR TEMA</b>	<b>PRESUPUESTO CAPACITACIÓN MÁS ALIMENTACIÓN</b>
<b>1</b>	Motivación y liderazgo	Dirigido a los 12 Gerentes de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.	8 hrs.	\$ 263.21
<b>2</b>	Trabajo en equipo	12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía.	8 hrs	\$ 1,018.60
<b>3</b>	Comunicación Asertiva	12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía	8 hrs	\$ 1,130.80
<b>4</b>	Relaciones interpersonales y laborales	12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía	8 hrs	\$ 1,041.04
<b>5</b>	Excelencia en el servicio y atención al ciudadano.	12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía	8 hrs	\$ 1,057.31
<b>TOTAL</b>			<b>20 hrs</b>	<b>\$ 4,510.96</b>

## Módulo 1: Motivación y liderazgo

Se proporcionará temas relacionados con la motivación y el liderazgo, es de suma importancia contar con personal altamente motivado para lograr el óptimo desempeño de sus funciones, así mismo la formación de líderes que guíen equipos de trabajo al cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad.

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO</b>	
<b>Nombre del módulo:</b> Motivación y liderazgo	<b>Duración:</b> 8 horas	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar nuevos conocimientos relacionados a la motivación y el liderazgo que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones de cada empleado y así mismo cumplir con las metas y objetivos de la Municipalidad.</li> <li>• Que al culminar el módulo los empleados se sientan motivados para desarrollar sus actividades a nivel laboral y personal.</li> </ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teorías de la motivación,</li> <li>2. Ciclo motivacional,</li> <li>3. Jerarquía de necesidades según Maslow,</li> <li>4. Autoestima y liderazgo,</li> <li>5. Desarrollo de la motivación y liderazgo personal.</li> </ol>		
<b>Nota:</b> El 80% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el 20% se negocia con la empresa capacitadora.	Costo total de la capacitación \$ 263.21	
Dirigido a los 12 Gerentes de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.		

<b>NOMBRE DEL MÓDULO: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO</b>						
<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>8:00 - 8:45 A.M</b>	45 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITADOR	MICRÓFONO
<b>8:45 - 10:05 AM</b>	80 MINUTOS	TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	CONOCER LAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>25 MINUTOS RECESO</b>						
<b>10:05 - 11:05 AM</b>	60 MINUTOS	CICLO MOTIVACIONAL	EXPLICAR CUÁL ES EL CICLO MOTIVACIONAL	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>11:05 – 12:00 AM</b>	55 MINUTOS	JERARQUÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW	CONOCER LAS JERARQUÍAS DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	JERARQUÍA RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>ALMUERZO</b>						
<b>01:00 – 02:00 PM</b>	60 MINUTOS	AUTOESTIMA Y LIDERAZGO	ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LA AUTOESTIMA Y EL LIDERAZGO	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO

<b>02:00 - 02:15 PM</b>	20 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
<b>2:20 – 3:00 PM</b>	40 MINUTOS	DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO PERSONAL	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR LA MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>25 MINUTOS RECESO</b>						
<b>03:25 – 4:00 PM</b>	35 MINUTOS	COMENTARIO, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

## Módulo 2: Trabajo en equipo.

Con este módulo los empleados podrán dinamizar la confianza entre ellos, aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes. El trabajo en equipo requiere a un conjunto de personas que cooperen para el logro de un solo resultado, además se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, potencialidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento del clima organizacional.

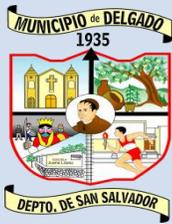
	<h3>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO</h3>	
<b>Nombre del módulo:</b> Trabajo en equipo.	<b>Duración:</b> 8 horas	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar y fomentar el trabajo en equipo que genere un ambiente de sana convivencia orientado al logro de metas.</li> <li>• Que al culminar el módulo, los empleados sean capaces de aplicar todos los conocimientos transmitidos, orientados a mejorar el trabajo equipo y el clima organizacional.</li> </ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bases del trabajo en equipo,</li> <li>2. Etapas en el desarrollo de un equipo,</li> <li>3. Obstáculos que impiden el trabajo en equipo               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 ¿Cómo superar esos obstáculos?</li> </ol> </li> <li>4 ¿Cómo fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución?</li> <li>5 Beneficios del trabajo en equipo               <ol style="list-style-type: none"> <li>5.2. Para la alcaldía</li> <li>5.3. Para el empleado.</li> </ol> </li> </ol>		
<b>Nota:</b> El 80% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el 20% se negocia con la empresa capacitadora.	Costo total de la capacitación \$ 1,018.60	
Dirigido a los 12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento San Salvador.		

<b>NOMBRE DEL MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO</b>						
<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>8:00 – 8:30 A.M</b>	30 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITADOR	MICRÓFONO
<b>8:30 - 09:30 AM</b>	60 MINUTOS	BASES DEL TRABAJO EN EQUIPO	EXPLICAR Y FOMENTAR LAS BASES DEL TRABAJO EN EQUIPO Y SU IMPORTANCIA	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>9:30 - 10:30 AM</b>	60 MINUTOS	ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO	CONOCER LAS ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>25 MINUTOS RECESO</b>						
<b>10:30 – 12.00 AM</b>	90 MINUTOS	OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN EL TRABAJO EN EQUIPO. ¿CÓMO SUPERAR ESOS OBSTÁCULOS?	EXPLICAR LOS OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN EL TRABAJO EN EQUIPO Y ¿CÓMO SUPERAR ESOS OBSTÁCULOS	EXPOSITIVA PARTICIPATIVA LLUVIA DE IDEAS	CAPACITADOR PARTICIPANTES	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO VIDEOS SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

<b>ALMUERZO</b>						
<b>01:00 – 02:00 PM</b>	60 MINUTOS	¿CÓMO FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?	EXPLICAR LAS DIFERENTES MANERAS DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>02:00 - 3:00 PM</b>	60 MINUTOS	BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA ALCALDÍA PARA EL EMPLEADO.	EXPLICAR LOS BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA LOS EMPLEADOS Y LA ALCALDÍA	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>03:00 – 03:30 PM</b>	30 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTEN EL TRABAJO EN EQUIPO	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR PARTICIPANTES	MATERIALES PARA LA DINÁMICA
<b>03:30 – 4:00 PM</b>	35 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

### Módulo 3: Comunicación Asertiva

En el módulo se abordarán todos los aspectos referentes a la comunicación, los elementos que lo conforman así como los tipos de comunicación que existen y otros temas de importancia con la finalidad de que el Servidor Público adquiera nuevos conocimientos y sea capaz de desempeñar una comunicación efectiva en las funciones que desempeña para el fortalecimiento del clima organizacional.

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO</b>	
<b>Nombre del módulo:</b> Comunicación Asertiva	<b>Duración: 8 horas</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existente en la Municipalidad, que permitan mejorar el clima organizacional donde los empleados puedan desempeñarse eficientemente.</li> <li>• Que al culminar el módulo los empleados sean capaces de aplicar correctamente los conocimientos brindados por el facilitador.</li> </ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La comunicación Asertiva,</li> <li>2) Técnicas verbales efectiva,</li> <li>3) Desarrollo de la comunicación efectiva dentro de la organización</li> </ol>		
<b>Nota:</b> El 80% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el 20% se negocia con la empresa capacitadora.	Costo total de la capacitación \$ 1,130.80	
Dirigido a los 12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.		

<b>NOMBRE DEL MÓDULO: COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>						
<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>8:00 – 8:45 A.M</b>	45 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITADOR	MICRÓFONO
<b>8:45 – 10:15 am</b>	90 MINUTOS	COMUNICACIÓN ASERTIVA	BRINDAR A LOS EMPLEADOS LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>25 MINUTOS RECESO</b>						
<b>10:40 – 12:00 am</b>	80 MINUTOS	PROCESO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA	EXPLICAR CUÁL ES EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>ALMUERZO</b>						
<b>01:00 – 2:00 P.M</b>	60 MINUTOS	TÉCNICAS VERBALES ASERTIVAS	QUE LOS EMPLEADOS CONOZCAN CUALES SON LAS TÉCNICAS VERBALES	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO

<b>2:00 – 2:30 P.M</b>	30 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
<b>2:30 – 3:30 P.M</b>	30 MINUTOS	DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN	EXPLICAR A LOS EMPLEADOS COMO PUEDEN APLICAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>25 MINUTOS RECESO</b>						
<b>3:30 – 4:00 P.M</b>	20 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	ACLARAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN MANIFESTAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

#### Módulo 4: Relaciones interpersonales y laborales

Dentro de este módulo se impartirán todos los aspectos relativos a temas afines con las relaciones interpersonales y laborales con el propósito que el empleado adquiera nuevos conocimientos los cuales pueda aplicar en su puesto de trabajo, así mismo establecer un ambiente de armonía y convivencia con sus compañeros de trabajo que contribuya al mejoramiento del clima organizacional.

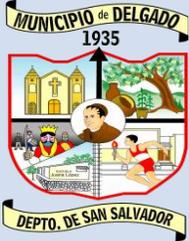
	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO</b>	
<b>Nombre del módulo:</b> Relaciones interpersonales y laborales	<b>Duración: 8 horas</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar nuevos conocimientos enfocados a las relaciones interpersonales y laborales para que los empleados practiquen en sus puestos de trabajo los conocimientos adquiridos.</li> <li>• Que al culminar el módulo los empleados posean mejores relaciones laborales e interpersonales con su entorno de trabajo.</li> </ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las siete leyes de las relaciones interpersonales,</li> <li>2. Tipos, estilos y niveles de la comunicación interpersonal,</li> <li>3. Tipos de relaciones laborales,</li> <li>4. Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales.</li> </ol>		
<b>Nota:</b> El 80% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el 20% se negocia con la empresa capacitadora.	Costo total de la capacitación \$ 1,041.04	
Dirigido a los 12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.		

<b>NOMBRE DEL MÓDULO: RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES</b>						
<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>8:00 – 8:45 A.M</b>	45 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITADOR	MICRÓFONO
<b>8:45 – 10:05 AM</b>	80 MINUTOS	LAS SIETE LEYES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	EXPLICAR QUE SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
<b>25 MINUTOS RECESO</b>						
<b>10:30–12:00 PM</b>	90 MINUTOS	ESTILOS Y NIVELES DE LA COMUNICACIÓN TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES	DETERMINAR CUÁLES SON LOS ESTILOS Y NIVELES DE LA COMUNICACIÓN Y TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
<b>ALMUERZO</b>						

<b>01:00 – 02:00 PM</b>	60 MINUTOS	TIPOS DE RELACIONES LABORALES	DETERMINAR EL TIPO DE RELACIONES LABORALES ASERTIVAS QUE EXISTEN	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR, LAPTOP, MICRÓFONO
<b>02:00 – 02:30 PM</b>	30 MINUTOS	DINÁMICA	QUE LOS PARTICIPANTES INTERACTÚEN Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE ELLOS.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
<b>02:30 – 03:30 PM</b>	60 MINUTOS	DESARROLLO DE EXCELENTES RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES	EXPLICAR CÓMO DESARROLLAR EXCELENTES RELACIONES LABORALES E INTERPERSONALES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>03:30 – 04:00 PM</b>	30 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

### Módulo 5: Excelencia en el servicio y atención al ciudadano

Los aspectos a impartir en el módulo, del cual se determinan los elementos que deben implementarse en la atención al usuario, las estrategias, ética y desarrollo profesional, para que el empleado acumule sus conocimientos enfocados en la atención al usuario.

	<b>ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO</b>	
<b>Nombre del módulo: Excelencia en el servicio y atención al usuario</b>	<b>Duración: 8 horas</b>	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los conocimientos de los empleados con fundamentos generales referente a la atención al usuario y las acciones que deben tomarse para el mejoramiento de los servicios.</li> <li>• Desarrollar competencias en el empleado que contribuyan a ser más eficientes los servicios y que garanticen la satisfacción de los usuarios.</li> </ul>		
<b>Temario:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elementos que deben implementarse en la atención al usuario,</li> <li>2) Estrategias a implementar en la atención al usuario,</li> <li>3) Ética y desarrollo profesional.</li> </ol>		
<b>Nota:</b> El 80% de la capacitación corre por cuenta de INSAFORP y el 20% se negocia con la empresa capacitadora.	Costo total de la capacitación \$1,057.31	
Dirigido a los 12 gerentes y 39 empleados uno por cada área de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.		

<b>NOMBRE DEL MÓDULO: EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>						
<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>8:00 – 8:45 A.M.</b>	45 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTAR AL FACILITADOR Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPATIVA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS CAPACITADOR	MICRÓFONO
<b>8:45 – 10:05 A.M</b>	80 MINUTOS	ELEMENTOS QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS QUE DEBE TENER TODO EMPLEADO PARA ATENDER AL USUARIO Y SE SIENTA SATISFECHO CON LA ATENCIÓN BRINDADA	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>RECESO 25 MINUTOS</b>						
<b>10:30 – 12:00 PM</b>	90 MINUTOS	ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN LA ATENCIÓN AL USUARIO	BRINDAR A LOS PARTICIPANTES CONSEJOS Y ESTRATEGIAS PARA QUE DESARROLLEN EXCELENTE ATENCIÓN AL USUARIO.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>ALMUERZO</b>						

<b>01:00 – 2:30 P.M</b>	90 MINUTOS	ÉTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL	BRINDAR LA IMPORTANCIA DE POSEER ÉTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL EN EL TRABAJO.	EXPOSITIVA	CAPACITADOR	RETROPROYECTOR , LAPTOP, MICRÓFONO
<b>2:30 – 3:00 P.M</b>	30 MINUTOS	DINÁMICA	GENERAR AMBIENTE ENTRE LOS PARTICIPANTES Y FACILITADOR.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	INSTALACIONES
<b>3:00 – 4:00 P.M</b>	60 MINUTOS	COMENTARIOS, PREGUNTAS Y RESPUESTAS	DESPEJAR LAS DUDAS QUE TENGAN LOS PARTICIPANTES Y QUE PUEDEN EXTERIORIZAR SUS COMENTARIOS SOBRE LA CAPACITACIÓN.	PARTICIPATIVA	CAPACITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

### CRONOGRAMA PLAN DE CAPACITACIÓN

N°	TEMA	JORNADA																				
			FEBRERO				ABRIL				JUNIO				SEPTIEMBRE				NOVIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Motivación y Liderazgo	Viernes 8:00 am - 4:00 pm																				
2	Equipos de trabajo	Viernes 8:00 am - 4:00 pm																				
3	Comunicación Asertiva	Viernes 8:00 am - 4:00 pm																				
4	Relaciones interpersonales y laborales	Viernes 8:00 am - 4:00 pm																				
5	Excelencia en el servicio y atención al ciudadano	Viernes 8:00 am - 4:00 pm																				

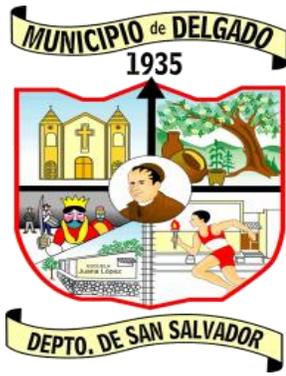
## PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIÓN

Módulo	N° de Empleados	Refrigerio	Almuerzo	Costo por persona	Costo Total de la capacitación	El INSAFORP apoya con el 80% del costo de la capacitación	Costo total con INSAFORP	Costo de capacitación refrigerio más almuerzo	10% de imprevistos	Total más imprevisto por capacitación
<b>1. Motivación y Liderazgo</b>	12	\$ 21.00	\$ 42.00	\$ 73.45	\$ 881.40	\$ 705.12	\$ 176.28	\$ 239.28	\$ 23.93	\$ 263.21
<b>2. Trabajo en equipo</b>	51	\$ 79.50	\$132.50	\$ 70.00	\$ 3,570.00	\$ 2,856.00	\$ 714.00	\$ 926.00	\$ 92.60	\$ 1,018.60
<b>3. Comunicación Asertiva</b>	51	\$ 79.50	\$132.50	\$ 80.00	\$ 4,080.00	\$3,264 .00	\$ 816.00	\$1,028 .00	\$ 102.80	\$1,130.80
<b>4. Relaciones interpersonales y laborales</b>	51	\$ 79.50	\$132.50	\$72.00	\$ 3,672.00	\$ 2,937.60	\$ 734.40	\$ 946.40	\$ 94.64	\$1,041.04
<b>5. Excelencia en el servicio y atención al ciudadano.</b>	51	\$ 79.50	\$132.50	\$ 73.45	\$ 3,745.95	\$ 2,996.76	\$ 749.19	\$ 961.19	\$ 96.11	\$1,057.31
<b>Totales</b>		<b>\$ 339.00</b>	<b>\$ 572.00</b>	<b>\$ 368.90</b>	<b>\$ 15,949.35</b>	<b>\$ 12,759.48</b>	<b>\$ 3,189.87</b>	<b>\$ 4,100.87</b>	<b>\$ 410.08</b>	<b>\$ 4,510.96</b>

## CRONOGRAMA PLAN ESTRATÉGICO

N°	ACTIVIDADES	PLAN ESTRATÉGICO 2018 AL 2023																																																							
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1a	Organizar grupos de diferentes Deptos.																																																								
2a	Realizar diferentes dinamicas																																																								
1b	Realizar una reunión con gerentes																																																								
2b	Realizar actividades recreativas																																																								
3b	Reconocimiento al empleado del año por cada gerencia																																																								
1c	Establecer un plan de capacitaciones																																																								
2c	Cotizar capacitacions a INSAFORP																																																								
3c	Presentar al Gerente las propuestas																																																								
4c	Realizar Programa de capacitación																																																								

N°	ACTIVIDADES	PLAN ESTRATÉGICO 2018 AL 2023																																																							
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1d	Reunión de jefes con empleados	■			■	■							■	■							■	■							■	■							■	■							■	■							■	■			
2d	Colocar un buzón de sugerencias	■			■	■							■	■							■	■							■	■							■	■							■	■							■	■			
3d	Organizar actividades fuera de la oficina											■																																													
4d	Actualizar cada mes el mural informativo	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■							
1e	Mantenimiento del equipo tecnológico			■												■												■																													
2e	Verificación del sistema eléctrico					■	■																							■	■																										
3e	Limpiar y desinfectar mobiliario y equipo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
4e	Concientizar al empleado de la importancia de la limpieza					■																																																			
5e	Pintar paredes																																																	■	■	■	■				



*Plan de motivación para contribuir al mejoramiento del clima organizacional*



# PLAN DE MOTIVACIÓN

## **MOTIVACIÓN**

Es la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento. La motivación es el hecho de activar y orientar la conducta, la fuerza que está detrás de nuestra ansia para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro, la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta.

## **MOTIVACIÓN LABORAL**

Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

## **PLAN DE MOTIVACION**

Instrumento que puede ayudar a motivar a los empleados a superar las expectativas y hacer mejor su trabajo, promueven el comportamiento excepcional durante un período específico, atraen empleados potenciales a una organización y fomentan la lealtad a la institución.

## **LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN**

Componente del sistema de estímulos para los empleados. Son elementos o instrumentos para llevar a cabo una acción ya sea ésta de orden colectivo o de carácter individual.

### **Objetivos**

- Otorgar un plan de motivación para incrementar el desempeño, calidad en el servicio, satisfacción y bienestar de los empleados de la municipalidad.

- Crear condiciones favorables de trabajo y reconocer el desempeño en el nivel de excelencia.

**Propósito:**

Contribuir a mejorar el clima organizacional a través de acciones que permitan fortalecer las dimensiones y factores de este, estimular e incentivar el buen desempeño del empleado en la prestación de los servicios que ofrece la municipalidad, a través del reconocimiento a sus logros, creatividad, sentido de pertenencia y valores personales e institucionales.

Dentro del plan de motivación como propuesta a la municipalidad, se tomó en cuenta incentivos no monetarios, de los cuales estarán orientados a otorgar reconocimientos por el buen desempeño individual.

Este plan de motivación está basado en un programa de incentivos laborales, a fin de premiar a los trabajadores por los objetivos cumplidos y los éxitos obtenidos en su actividad diaria.

**Incentivos no monetarios**

Son aquellos que otorgan reconocimientos al desempeño individual en niveles de excelencia. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos no económicos:

- Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un año.
- No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño.
- Responsabilidad del empleado en la municipalidad.
- Cumplimiento del reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los estímulos propuestos para los empleados son los siguientes:

- Oportunidad de ascenso
- Participación en proyectos especiales
- Reconocimientos públicos por el trabajo bien hecho y también considerando amabilidad, generosidad y compañerismo.
- Actividades recreativas como: deportivas, culturales, artísticas, ecológicas e intelectuales.
- Horarios flexibles para los trabajadores que desean seguir con sus estudios.
- Conceder un día de descanso remunerado a los empleados que cumplan años en el mes que corresponde.
- Celebración del día de la familia en Parque Acuático Tío Julio.
- Feria de Talentos para los hijos de los empleados.
- Envío de diversos mensajes motivantes y con buenos deseos a cargo del departamento de recursos humanos.
- Elección del empleado del año, esta decisión será tomada por votación de los trabajadores y gerente del área.
- Desarrollar en los trabajadores, sentimiento de pertenencia de la institución mediante la realización de actividades.

### **Tiempo**

Estará distribuido durante todo el año, ya que las actividades y los incentivos se dan de acuerdo al rendimiento y comportamiento de los trabajadores.

### **Evaluación**

La evaluación estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, quien también estará encargada de aplicar el Programa de Incentivos a fin de mantener la motivación laboral acorde con los objetivos propuestos, realimentando en caso de ser necesario el proceso.

## **APLICACIÓN DEL PLAN DE MOTIVACION: (ESTA BASADO EN UN PROGRAMA DE INCENTIVOS)**

- **INCENTIVO: ESPARCIMIENTO O RECREACIÓN**

La Recreación o esparcimiento es una actividad muy importante para los trabajadores, que después de una jornada laboral se encuentran estresados y deseosos de liberar toda la presión que el día a día laboral les produce es por ello que se realizan las siguientes actividades: Realizan actividades recreativas como: futbol, béisbol o softbol, ajedrez, dominó etc., donde recibirán premiaciones y se realizan comidas, y compartir, en dichas actividades se involucra el grupo familiar del trabajador. Se felicitará a los trabajadores en su cumpleaños y cuando cumplan años dentro de la institución..

### **Objetivo de este incentivo:**

Que los trabajadores se sientan más identificados con sus alcaldía y con el compartir del día a día involucren también a su grupo familiar creando una gran familia, al dispersarse de esta manera sana este se sentirá con más deseos de realizar sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Bateman, Thomas S; Scott A. Snell. “Administración Un Nuevo Panorama Administrativo”, McGraw – Hill, Sexta edición, México 2009.
- Boling Georgina N., Alzugaray Carolina. “Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Microsoft Excel”. 2° edición. Editorial Comicon System. 2008.
- Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, McGraw Hill, 3° edición, México 2009.
- Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 9<sup>na</sup> edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2011.
- Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, McGraw Hill, 5° edición, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (1998) "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.
- Dessler, Gary “Administración de Recursos Humanos” 11° edición, editorial Pearson, México 2009.
- Edel Navarro Rubén, García Santillán Arturo, Casiano Bustamante Rocío “Clima y Compromiso Organizacional” Vol. I.
- Franklin Enrique B., Mario Krieger “Comportamiento organizacional” Enfoque para América Latina, Pearson, 1° edición México, 2011. Pág. 363.
- Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. 9° edición. Editorial Pearson Educación, México, 2003.
- Koontz Harold, Heinz Weihrich.”Administración una perspectiva global” Editorial McGraw Hill Edición 2004, México D.F.
- Lester Bittel, “Relaciones Humanas”, Thomson, tercera edición, México.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary, “Administration” 8° edición, Editorial Pearson, México 2005.

- Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. "Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo". 6° edición. Editorial McGraw-Hill, México 2009.
- Autor desconocido "La elaboración del plan estratégico" Economía tres, Editorial Altair.

## LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente n° 38 Fecha: 15/12/1983. Diario Oficial No.: 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo no.: 281.
- Código Municipal, Artículo 2. Decreto Legislativo N° 274. Diario Oficial N° 51. Tomo 386. Publicado el 15/02/2010.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (Ley LACAP). Decreto Legislativo No. 868, fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de ese mismo año, Tomo No. 347.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo N° 1039. Fecha 29/04/2006 Diario Oficial N° 103, publicado el 06/06/2006, Tomo N° 371.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Decreto Legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300.
- Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos. Decreto Legislativo No. 17, de fecha 04 de marzo de 1940, Diario Oficial No. 56 publicado el 07 de marzo de 1940, Tomo No 128.

## TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- “Plan de capacitación para el mejoramiento del Clima Organizacional y eficiencia en la prestación de servicios, dirigido a empleados de la Alcaldía Municipal de Zacatecoluca, departamento de la Paz”. Carlos Henríquez, Nelson Jovel y otros. El Salvador. UES 2015.
- Diseño de un modelo de planeación estratégica a la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán”, Hernández Benítez Héctor, Castro Díaz José, Méndez Díaz Mario, San Salvador, El Salvador, UES 2003.
- “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, departamento de la Libertad” Ramírez Galdámez, Marina Urbina y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2014.
- “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador” Escobar Roxi Del Carmen, Ruiz Leticia, Beltrán Sofía, San Salvador, El Salvador. UES año 2011.
- “Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato” García María Guadalupe, Ibarra Velázquez Luis Alberto, México

## REVISTAS

- “Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional” Azucena González Verde. Revista Ingeniería Industrial-Año 14 N°2: 25-42, 2015.
- Inventario de expresiones culturales de Ciudad Delgado. Revista en línea.

**SITIOS WEB**

- [http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/Cultura\\_Delgadence.html](http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/Cultura_Delgadence.html)
- [http://www.censos.gob.sv/cpv/descargas/CPV\\_Resultados.pdf](http://www.censos.gob.sv/cpv/descargas/CPV_Resultados.pdf)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Delgado\\_\(El\\_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Delgado_(El_Salvador))
- <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/misionvision.html>
- <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pdf%27s/Organigrama%202014.pdf>
- <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/ejesdetrabajo.html>
- <http://ciudaddelgado.gob.sv/file7/pages/RegistroFamiliar.html>.

**ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## **Guía de entrevista**



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



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

La siguiente entrevista está dirigida a la gerencia de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, para recolectar información con el objetivo de elaborar un plan estratégico y así mejorar el clima organizacional existente en la empresa, cabe mencionar que la información proporcionada es estrictamente confidencial y para fines académicos.

**DATOS PERSONALES**

Nombre: Sonia María Esquivel

Cargo que desempeña: Gerente de Recursos Humanos

Tiempo de laborar en la institución: 28 años

**PREGUNTAS**

1. ¿Cómo percibe el clima organizacional actualmente en la institución?
2. ¿Qué aspectos considera que hacen falta para mejorar el clima organizacional en la Alcaldía?
3. ¿Posee la alcaldía actualmente un método para evaluar el clima organizacional?  
¿Cuáles Son?
4. ¿Proporciona la institución incentivos para aumentar el desempeño laboral?
5. ¿Considera que existe una buena relación laboral entre empleados de la alcaldía?
6. ¿Considera importante que los empleados se sientan comprometidos con su trabajo y con la institución?

7. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con el ambiente laboral?

8. ¿Cómo resuelven los conflictos labores?

9. ¿Considera que los empleados reciben la información necesaria y útil por parte de sus superiores y otros departamentos de la institución para desarrollar efectivamente su trabajo?

10. ¿Cree que a los empleados de la organización se les ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad?

# **ANEXO 2**

## **Cuestionario**



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

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



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DE DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

La siguiente encuesta está dirigida a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, con el objetivo de recopilar información que sea de ayuda para la elaboración de un plan estratégico que permita fortalecer el clima organizacional.

**Indicaciones:** Por favor, marque con una "x" dentro del cuadro, su respuesta será confidencial y anónima y serán analizadas para fines académicos.

Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Departamento o sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene de laborar en la alcaldía: 1 a 5 años \_\_\_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_\_\_ 11 a 15 años \_\_\_\_\_  
16 a 20 \_\_\_\_\_ de 20 a más \_\_\_\_\_

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Tengo conocimiento de la misión y visión de la alcaldía			
2	Conoce un reglamento que regule el comportamiento de los empleados			
3	Conoce el organigrama de la institución			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

1 = Si

2 = No

<b>RESPONSABILIDAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
4	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe			
5	Respete usted los lineamientos de la alcaldía			
6	Contribuye a nuevas ideas en su puesto de trabajo			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

1 = Si

2 = No

3 = Le es indiferente

<b>RECOMPENSA Y MOTIVACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
7	Considera que su trabajo está bien remunerado			
8	Su sueldo cubre sus necesidades inmediatas			
9	Recibe incentivos por su desempeño laboral			
10	Su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva			
11	Existen oportunidades de ascender de puesto de trabajo			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

1 = Si

2 = No

3 = Algunas veces

<b>DESAFÍO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
12	Le gustan los desafíos en su puesto de trabajo			
13	Los desafíos le generan incertidumbre o temor			
14	Considera que los desafíos en su trabajo le ayudan a crecer profesionalmente.			
15	Se adapta rápidamente a los cambios			
16	Realiza actividades distintas e innovadoras en su puesto trabajo			

<b>RELACIONES Y CAMARADERIA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
17	Fomenta buenas relaciones con sus compañeros de trabajo			
18	Le transmite confianza su jefe en su lugar de trabajo			
19	Integran al nuevo empleado y lo hacen sentir cómodo			
20	Existe o se fomenta el trabajo en equipo entre empleados y jefes			

<b>COOPERACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
21	Participa en las actividades sociales y culturales que se realizan en la municipalidad			
22	Otras unidades comparten con usted información que le ayuda a realizar su trabajo			

<b>ESTANDARES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
23	Conoce su trabajo y desempeña sus actividades en el tiempo estipulado			
24	Le proporcionan herramientas y el equipo tecnológico necesario para realizar sus labores			
25	Recibe capacitaciones, seminarios, talleres de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de su tareas			

<b>CONFLICTOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
26	Existen conflictos entre los compañeros de trabajo			
27	Considera que los conflictos afectan su desempeño			
28	Es su jefe un mediador al momento que se genera un conflicto entre empleados			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

- 1 = Bueno
- 2 = Malo
- 3 = Regular

<b>ENTIDAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
29	Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la Alcaldía			
30	Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

- 1 = Si
- 2 = No
- 3 = Algunas veces

<b>RESPECTO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
31	Su jefe lo trata con respeto y amabilidad			
32	Existe una relación basada de respeto mutuo con sus compañeros de trabajo			
33	Cuándo existen diferencias con su jefe u compañeros es respetuoso			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

1 = Bueno

2 = Malo

3 = Regular

<b>COMUNICACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
34	Cómo evalúa la comunicación con su jefe			
35	Cómo evalúa la comunicación con sus compañeros de trabajo			
36	Cómo evaluaría la información que brinda su jefe para que realice sus tareas			
37	Como evaluaría los medios de comunicación que utiliza la alcaldía			

Se muestra una escala de 1 a 3 y su significado, seleccione la opción que considere conveniente

1 = Si

2 = No

3 = Algunas veces

<b>AMBIENTE FISICO Y DE TRABAJO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
38	La iluminación del área de trabajo es adecuada			
39	La herramientas de trabajo que utiliza se encuentran en buen estado			
40	El espacio físico dónde se encuentra laborando es amplio y ventilado			
41	Los sanitarios se encuentran cerca del área de trabajo y en buen estado			
42	La temperatura ambiente es agradable en el lugar de trabajo			
43	El nivel de ruido es soportable			

# **ANEXO 3**

## **Lista de cotejo**



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

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR MEDIANTE LA OBSERVACIÓN LAS DIFERENTES ÁREAS DEL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

**Objetivo:** Recolectar información que sea de referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del clima organización, y así poder realizar un diagnóstico que sustenten las estrategias a implementar en la temática que se está estudiando.

<b>VARIABLES OBSERVABLES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Misión, Visión y Valores		
Herramientas en buen estado		
Equipo tecnológico		
Poseen equipo de protección		
Todos los empleados visten ropa adecuada o uniforme		
El espacio físico es seguro		

<b>Otras observaciones :</b>				

<b>VARIABLES Y/O ASPECTOS</b>	<b>ADJETIVO</b>			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Accesibilidad al lugar de trabajo				
Servicios Sanitarios en buenas condiciones				
Lugar para poder ingerir los alimentos				
Zona verde o de recreo				

Infraestructura de la institución				
Los cubículos tienen el espacio físico adecuado				
La iluminación es adecuada				
Hay suficiente ventilación				
Visibilidad de las señales de emergencia				

<b>Otras observaciones :</b>

VARIABLES Y/O ASPECTOS	ADJETIVO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel observado respecto al comportamiento de empleados en su área de trabajo (bromas, lenguaje, etc.)			
Nivel observado respecto a distractores en sus labores			
Nivel observado de coordinación de tareas (cumplimiento de actividades diarias)			
Nivel observado respecto al cumplimiento del horario laboral asignado			

<b>Otras observaciones :</b>

# **ANEXO 4**

**Diploma a los mejores  
empleados del año por  
Gerencia**



Alcaldía Municipal  
de  
**Ciudad Delgado**



# DIPLOMA

---

*Por su buen desempeño desarrollado en sus labores diarias.*



---

**Alcalde**  
**Lic. Tomás Minero**

---

**Colaborador**

# **ANEXO 5**

Diploma por participación  
en el plan de capacitación

★ **ALCALDIA MUNICIPAL** ★  
**CIUDAD DELGADO**

**OTORGA EL PRESENTE:**

# **DIPLOMA**

*Por haber participado en el plan de capacitaciones realizado en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.*



\_\_\_\_\_  
**Alcalde**  
**Lic. Tomás Minero**

\_\_\_\_\_  
**PATICIPANTE**

# **ANEXO 5**

## **Fotografías**

