

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CONGO”

PRESENTADO POR:

ROXANA GABRIELA AVILA ALVARADO

KATHYA MARLENE SINCUIR LEMUS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LICDO. FRANCISCO JOSÉ CIENFUEGOS VELIS

NOVIEMBRE DE 2017

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN LA AMERICA CENTRAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES



RECTOR

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE-RECTOR ACADÉMICO

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

SECRETARIO GENERAL

MSC. CRISTOBAL RIOS

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

FISCAL GENERAL

LCDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ.

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN LA AMERICA CENTRAL
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



AUTORIDADES

DECANO

MSC. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE-DECANO

ING. ROBERTO CARLOS SIGUENZA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LCDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LCDO. WALDEMAR SANDOVAL.

SANTA ANA, EL SALVADOR, EN LA AMERICA CENTRAL

A dios todo poderoso: Por su infinita misericordia por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, por su infinito amor, por darme la sabiduría y la fortaleza para poder completar mis estudios, mi amado padre gracias por estar siempre a mi lado

Toda la gloria y la honra por este logro más en mi vida sea para ti mi DIOS todo poderoso.

A mis padres: Delvia Guadalupe Lemus de Sincuir y Miguel Ángel Sincuir Muñoz quienes Dios utilizo para traerme al mundo, por su amor, consejos, comprensión, sacrificio y sobre todo por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo a cada momento de mi vida, por ser mi guía y mi motor para seguir siempre adelante. Quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad, y sacrificio enseñándome a valorar todo lo que tengo, fomentando en mi un deseo de superación y triunfo, mis principios, mi carácter y mi perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mi hermana: Nahielly Melissa Sincuir Lemus, gracias por todo tu amor, apoyo, por estar siempre para mí cada vez que te necesito por darme ánimos para siempre salir adelante y jamás desfallecer.

A mi familia: A todas aquellas personas que en su momento, me brindaron comprensión, cariño y me motivaron a seguir adelante para poder ver finalizado uno de mis sueños que me he propuesto en mi vida.

A mi docente asesor: Lic. Francisco Cienfuegos, gracias por su tiempo su dedicación

Kathya Marlene Sincuir Lemus

A Dios: por haberme dado sabiduría, paciencia, fuerza y esperanza para concluir con bien, esta carrera universitaria.

A Mis Padres: Dora Alicia Alvarado de Avila y Julio Cesar Avila Mena por brindarme su apoyo incondicional y haber contribuido en mi formación académica, moral y espiritual, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible culminar con éxito, mis estudios.

A Mis Tíos: José Antonio Mena y Ana Marcela Mena Porque financiaron parte de mis estudios y han sido un gran apoyo moral para mí.

A Mi Compañera: Kathya Marlene Sincuir Lemus por compartir conmigo sus conocimientos y sobre todo por brindarme su amistad y apoyo en los momentos difíciles de mi carrera.

A Mi Asesor de Tesis: Lic.Francisco Cienfuegos Por orientarnos de la mejor manera, para llevar a cabo nuestro trabajo de grado.

A la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente: Por darme la oportunidad de ingresar y poder estudiar esta carrera.

A todos mis docentes: Que me instruyeron, aportando sus conocimientos en cada una de las materias cursadas en el transcurso de la carrera.

Roxana Gabriela Avila Alvarado

Índice

INTRODUCCION	8
CAPITULO I	11
GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL CONGO.....	11
1.1 Generalidades sobre las municipalidades.	11
1.1 origen y desarrollo históricos de los municipios y antigüedad.....	11
1.1.1 desarrollo histórico de las municipalidades en el salvador	12
1.1.2 Definición de los municipios.....	13
1.1.3 Importancia de los municipios	14
1.1.4 Funciones de los Municipios	15
1.1.5 Objetivo de las Municipalidades	17
1.1.5.1 Objetivo General.....	17
1.1.5.2 Objetivo Especifico.....	17
1.1.6 Gobierno Municipal.....	17
1.2 Antecedentes de la Alcaldía Municipal del Congo	18
1.2.1 Reseña histórica del municipio del Congo.....	18
1.2.2 Costumbres y tradiciones del municipio de El Congo	19
1.3 DESCRIPCION GENERAL DEL MUNICIPIO DE EL CONGO.....	19
1.3.1 Ubicación geográfica del municipio de El Congo.....	19
1.3.2 División política del municipio de El Congo.....	21
1.3.3 Actividad económica y productiva del municipio de El Congo.....	21
1.4 Estructura y funcionamiento de la Alcaldía Municipal de El Congo	23
1.4.1 Consejo municipal del Congo	23
1.4.2 Misión y Visión de la alcaldía municipal del Congo.....	24

1.4.3 Servicio que brinda la Alcaldía Municipal del Congo.....	24
1.4.4 Estructura Organizativa de la alcaldía municipal de El Congo.....	24
1.4.5 puestos de trabajo y sus funciones de la alcaldía municipal del Congo.....	28
CAPITULO II.....	38
ASPECTOS GENERALES Y CONCEPTUALES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y CLIMA	
ORGANIZACIONAL.....	38
2.2 Aspectos Generales Sobre la Planeación.....	38
2.2.1 Naturaleza de la Planeación.....	38
2.2.3 La Planeación Como Parte de la Administración.....	39
2.2.4 Alcance de la Planeación.....	39
2.3 Aspectos Generales y Teóricos Sobre Planeación Estratégica.....	40
2.3.1 Conceptos y Definición de la Planeación.....	40
2.3.2 Características de la Planeación Estratégica.....	41
2.3.2 Evolución de la Planeación Estratégica.....	43
2.3.4 Etapas de la Planeación Estratégica.....	43
2.3.5 Selección de la Misión y metas Corporativas.....	44
2.3.6 Análisis del ambiente externo.....	48
• Riesgo de que entren competidores potenciales.....	49
• Rivalidad entre las compañías establecidas.....	50
• Poder de negociación de los compradores.....	50
• Poder de negociación de los proveedores.....	51
• Productos sustitutos.....	52
• Macro ambiente.....	53
• Fuerzas macroeconómicas.....	54
• Fuerzas globales.....	54
• Fuerzas tecnológicas.....	54

• Fuerzas demográficas	54
• Fuerzas sociales	55
• Fuerzas políticas y legales	55
2.3.7 Análisis del ambiente interno.....	55
2.3.8 La selección de estrategias con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas	59
2.3.9 Creación de Ventaja Competitiva mediante una estrategia funcional	60
2.3.10 La estrategia de mercadotecnia	60
2.3.11 Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia.....	60
2.3.12 Estrategia de contratación	61
2.3.13 Estrategia de Diferenciación	62
2.3.14 Selección de Estrategias.....	63
2.3.15 Estrategia de adecuación local	63
2.3.16 Estrategia transnacional.....	64
2.3.17 Estrategia internacional	64
2.4 Implementación.....	65
2.4.1 Tipos de sistemas de control estratégico	66
2.4.2 Beneficios de la Planeación Estratégica.....	72
2.4.3 Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	73
2.4.4 Aspectos Generales Sobre el Balanced Scored.....	74
2.4.5 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC).....	75
2.5 Aspectos Generales Y Teóricos del clima Organizacional.....	77
2.5.1 Aspectos Generales Sobre Los Recursos Humanos.....	77
2.5.2 Concepto y Definiciones de Clima Organizacional.....	78
2.5.3 Características del clima Organizacional.....	80
2.5.5 Funciones del clima Organizacional	84

2.5.6	Importancia del clima Organizacional en la Empresa	86
2.5.7	Tipos De Clima Organizacional	88
2.5.8	Factores Del Clima Organizacional	89
CAPITULO III		92
3.0	SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA LACALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.	92
3.1	Introducción.....	92
3.2	Objetivos de la Investigación	92
3.2.1.	Objetivo General	92
3.2.2.	Objetivos Específicos	92
3.3	Metodología de la Investigación	93
3.3.1	Tipo de Estudio.....	93
3.3.2	Técnicas de Recolección De Datos	94
3.3.2.1	Técnica de la Encuesta	94
3.3.2.2	Técnica De La Entrevista	94
3.3.3	Instrumentos de Recolección de Datos	95
3.3.3.1	El Cuestionario	95
3.3.3.2	Guía de Entrevista	95
3.3.3.3	Observación	95
3.3.4	Determinación del Universo de Estudio.....	95
3.4	Organización y Análisis de los Datos.....	96
3.4.1	Diagnostico de los Factores Actuales del Clima Organizacional.....	97
3.4.1.1	Diagnostico Del Factor Estructura.....	98
3.4.1.2	Interpretación de los Resultados	100
3.4.1.3	Diagnóstico del Factor Responsabilidad.....	101
3.4.1.4	Diagnostico del Factor Recompensa	105

3.4.1.5 Diagnostico del Factor Motivación	109
3.4.1.6 Diagnostico del Factor Relaciones	111
3.4.1.7 Diagnostico del Factor Cooperación	113
3.4.1.9 Diagnostico del Factor Conflictos.....	117
3.4.1.10 Diagnostico del Factor Identidad	120
3.4.1.11 Diagnostico del Factor Ambiente Físico de Trabajo	121
3.4.1.12 Diagnostico del factor Liderazgo.....	123
3.5 Conclusiones y Recomendaciones	126
3.6 Recomendaciones	127
CAPITULO IV	128
4.0 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.	128
4.1 Introducción.....	128
4.2. Objetivos	128
4.2.1. Objetivo General	128
4.2.2. Objetivos Específicos	128
4.3. Importancia del Plan Estratégico.....	129
4.4. Estrategias Para Mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo	129
Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo	130
4.5. Formulación de Estrategias.....	130
4.5.1. Estrategias para Mejorar el factor Estructura.....	130
4.5.2. Estrategias Para Mejorar el Factor Responsabilidad	134
4.5.3. Estrategias para Mejorar el Factor Recompensa.....	135
4.5.4. Estrategias para Mejorar el Factor Motivación	136
4.5.5. Estrategias para Mejorar el Factor Relaciones y Cooperación	138
4.5.6. Estrategias para Mejorar el factor Comunicación	140

4.5.7. Estrategias para Mejorar el Factor Conflictos.....	144
4.5.8. Estrategias para Mejorar el Factor Identidad	144
4.5.9. Estrategias para Mejorar el Factor Ambiente Físico de Trabajo	145
4.5.10. Estrategias para Mejorar el Factor Liderazgo	146
4.6. Recomendaciones para el uso del Plan Estratégico	148
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFIA.....	150
ANEXOS.....	151

INTRODUCCION

Hoy en día las entidades que tienen la finalidad de organizarse para velar por la gestión de los intereses de sus habitantes y además de ejercer las funciones y prestar los servicios que se requieran son los gobiernos municipales.

Los gobiernos municipales para lograr sus metas deben tener un plan estratégico, el mismo que les permite una planificación razonada de su tiempo y sus recursos.

Es fundamental decir que los trabajadores son piezas clave para buscar el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, por lo que el buen trato a los empleados es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajadores. Además, una de las tareas más importantes que tienen los gerentes, es la constante búsqueda por encontrar las estrategias adecuadas que ayuden a resolver los conflictos que se generan entre grupos de trabajadores y que causan problemas en el ambiente laboral de las organizaciones.

Debido a esto es que se debe considerar como necesario el realizar diferentes estudios, utilizando métodos de investigación que nos permitan medir el comportamiento de las personas, identificando cuales son los puntos en los que se está fallando para así poder determinar un diagnóstico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación.

La alcaldía municipal del Congo tiende a cumplir y a satisfacer las exigencias de los servicios que son altas y sus recursos se ven limitados, generalizando la preocupación por fortalecer los recursos humanos de la municipalidad del Congo, la canalización y uso óptimo de recursos.

Actualmente la alcaldía municipal del Congo se desarrolla en un ambiente poco agradable por los problemas políticos , legales y de corrupción que se han desarrollado en dicha municipalidad en la suspensión del actual alcalde quedando al mando el primer concejal que obtuvo mayor voto, esto genero una mala administración de los recursos, de liderazgo y afecto las relaciones personales entre los compañeros de trabajo ya que existe una escasa comunicación entre las diferentes unidades de la municipalidad.

Es por eso que un ambiente favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con la municipalidad del Congo y así poder cumplir con las metas, funciones y planes que han trazado para el beneficio y satisfacción de los habitantes que hacen uso de los servicios que ofrece la municipalidad del Congo.

Debido a todo lo anterior, en el presente documento se presenta y se describe todo lo relacionado con la investigación que se realizó en la Alcaldía Municipal de El Congo.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos; el primer capítulo contiene generalidades de las municipalidades y antecedentes de la alcaldía municipal del Congo.

El segundo capítulo comprende los aspectos generales sobre la planeación, el marco teórico conceptual que fundamenta el estudio, es decir, generalidades del clima organizacional y aspectos teóricos relacionados con la planeación estratégica.

En el capítulo tres se exponen los objetivos y la importancia de la investigación de campo y la metodología aplicada, la cual sirvió de base para realizar el diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía Municipal del Congo.

Finalmente el capítulo cuatro contiene la parte más importante del trabajo, puesto que aquí es donde se presenta la propuesta, la cual consistirá en la formulación de estrategias para mejorar



el clima organizacional mediante la elaboración de un plan estratégico en la Alcaldía Municipal de El Congo.

Por último se incluyen bibliografía y anexos utilizada para la realización de este trabajo de grado.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DEL CONGO.

1.1 Generalidades sobre las municipalidades.

1.1 origen y desarrollo históricos de los municipios y antigüedad

Los gobiernos municipales se originan en las “ciudades”, las cuales eran Estados de la antigüedad llamados: Estados Municipales. Las “Polis” griegas fueron las primeras formas de Estados que existieron en la ciudad de Atenas, fue aquí donde también surgió el Gobierno democrático.

Los estados antes mencionados realizaban congregaciones de ciudadanos en el “Agora”o “plaza del pueblo”, para discutir y decidir sobre asuntos de interés colectivo; esta práctica se extendió por todo el mundo civilizado de esa época.

Los romanos permitieron en años posteriores que las ciudades dominadas por ellos se auto gobernarán, eligiendo su propio Gobierno formado por dos o cuatro magistrados encargados de administrar la justicia.

En América los Municipios fueron introducidos por los conquistadores españoles. Así aparecieron los Cabildos o Ayuntamientos en los que solo se tomaba en cuenta la opinión de la población aborigen. Las ciudades grandes contaban con un cabildo integrado por el Alcalde (cumplía funciones judiciales, políticas y administrativas), ocho regidores. Dos ejecutores, dos jurados y un procurador general y en las ciudades pequeñas el cabildo era conformado por el Alcalde, hasta cuatro regidores y un Procurador General.

Cada domingo en las ciudades pequeñas los Alcaldes convocaban a los habitantes a celebrar “cabildos” abiertos, para discutir problemas existentes en la Ciudad.

1.1.1 desarrollo histórico de las municipalidades en el salvador

En El Salvador, el conquistador español Pedro de Alvarado introdujo el sistema municipal. Los primeros municipios en el país fueron: villa de San Salvador (fundada el 1 de abril de 1525) que dependía del Virreinato de México y cuyo primer Alcalde fue Don Diego de Olgún, otro Municipio era Villa de San Miguel (fundada el 8 de mayo de 1530). Las Alcaldías Mayores eran: San Salvador, San Miguel y Choluteca. El deber principal de las Alcaldías consistía en consolidar y expandir el poder de los españoles.

Al pasar el tiempo surgían nuevas formas de organización social, así se tiene el caso de los pueblos que se encontraban organizados en una jerarquía político-religiosa en donde la religión popular estaba estrechamente vinculada con la municipalidad.

En el año 1824 es creada en El Salvador la primera Constitución de la Republica, estableciendo en el artículo 4° y 6° que el territorio salvadoreño comprendía la antigua Independencia de San Salvador y las Alcaldías mayores de Sonsonate, San Vicente y San Miguel. Una nueva Constitución se promulga en 1841, haciendo mención que el territorio salvadoreño lo integraban las Antiguas Provincias. Un dato importante es que a partir de esta época los municipios son creados mediante Decreto Legislativos. (Historia de El Salvador Tomo I, II, 1994).

En 1879, el país se dividió en catorce departamentos, veintinueve distritos y doscientos treinta y dos municipios clasificados estos como ciudad. En las constituciones de 1886 y 1945 se establece que el gobierno municipal estará a cargo de las municipalidades los cuales eran electos en forma popular y directa por los ciudadanos, se establecen nuevas funciones a los gobiernos municipales entre ellas muchas de tipo administrativo.

Actualmente los gobiernos locales son unidades básicas de la administración territorial, elegidos democráticamente por los ciudadanos y que cuentan con respaldo jurídico-político.

1.1.2 Definición de los municipios

Dado que el fenómeno institucional llamado Municipio está presente en datos históricos, sociológicos, políticos, económicos y legales, es conveniente citar el concepto de Municipio según la rama que lo analiza:

1. El municipio puede ser considerado como una unidad social de acción con base local. Esto desde el punto de vista sociológico. (Glordano, ISAM, San Salvador 1,998).
2. El municipio se puede definir como la primera organización política de la sociedad que es la expresión del poder del Estado en el ámbito local. Esto desde el punto de vista político.
3. El municipio es la primera o menor de las corporaciones de Derecho Público, integrada por las autoridades y habitantes de un término jurisdiccional .

Constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas, esto desde el punto de vista del derecho.

Municipio es la unidad básica de la administración territorial. Alcaldía Municipal es la máxima autoridad de un municipio y la encargada de administrar los bienes de la comunidad local; además vela por el desarrollo social, económico y cultural del municipio ya que cuenta con autonomía para la gestión o administración. Según el Código Municipal en el art. 2 establece que: "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 de las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en la Ley. El núcleo urbano principal de municipio será la sede del Gobierno Municipal.

1.1.3 Importancia de los municipios

Las Alcaldías Municipales buscan satisfacer las necesidades públicas, sean estas de carácter económico, social o cultural. Algunos servicios elementales que presta una Alcaldía Municipal son: Alumbrado público, tren de aseo, etc. Buscando esto mejorar la calidad de vida de los habitantes y propiciar el Desarrollo Local.

1.1.4 Funciones de los Municipios

El art. 4 del Código Municipal establece que compete a los Municipio:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.
2. Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.
3. El desarrollo y control de nomenclatura y ornato público.
4. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación las ciencias y las artes.
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental prevención y combate de enfermedades.
6. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
7. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.
8. La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.
9. La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios.
10. El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables.
11. La regulación del transporte local del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.

12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
13. La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares.
14. La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares.
15. La formación de Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
16. La formación de Registros Ciudadanos de acuerdo a la Ley.
17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos.
18. La promoción y organización de feria y festividades populares
19. La prestación del servicio de aseo, barrido de calle, recolección y disposición final de basuras.
20. La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerales prestados por particulares.
21. La prestación del servicio de la Policía Municipal. La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes.
22. La regulación de uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales.
23. La autorización y regulación de casas de jugos, como loterías, rifas y otros similares.

24. Planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias al Municipio.
25. Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.
Para la realización de estos programas, la Municipalidad podrá conceder préstamos a los particulares en forma directa o por medio de entidades descentralizadas, dentro de los programas de vivienda o renovación urbana.
26. Autorización y fiscalización de obras particulares.
27. Los demás que sean propios de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.

1.1.5 Objetivo de las Municipalidades

1.1.5.1 Objetivo General

Propiciar el desarrollo local a través de servicios que mejoren el nivel de vida de los habitantes, realizando obras de tipo económico, social y cultural.

1.1.5.2 Objetivo Especifico

Los objetivos específicos son cada una de las actividades que debe realizar la Alcaldía Municipal, para alcanzar su objetivo principal tomando en cuenta las necesidades de la población.

1.1.6 Gobierno Municipal

El Código Municipal establece que:

Art. 24 el Gobierno Municipal estará ejercido por un concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrara un Alcalde, un Síndico y el número de Regidores y Concejales que se establecen en la siguiente forma:

- Dos concejales o Regidores en los Municipios que tengan hasta diez mil habitantes.
- Cuatro concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de diez mil hasta veinte mil habitantes.
- Ocho concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cincuenta mil hasta cien mil habitantes.
- Diez concejales o Regidores en los Municipios que tengan más de cien mil habitantes.

En todo caso habrá cuatro Concejales o Regidores suplentes para llenar las vacantes temporales o definitivas. El consejo es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde.

1.2 Antecedentes de la Alcaldía Municipal del Congo

1.2.1 Reseña histórica del municipio del Congo.

El Congo fue cantón de Coatepeque hasta el 19 de marzo de 1933. Durante la administración general de Maximiliano Hernández Martínez. Por decreto legislativo del 20 de marzo de 1933 se erigió el pueblo de El Congo, formado por los siguientes cantones: San buenaventura, El rodeo, San José las flores, El guineo, Los pinos, Montebello, La presa y La laguna. (Casa de la Cultura de El Municipio de El Congo)

Posteriormente, el gobernador del departamento de Santa Ana, convocó a los habitantes de los diferentes cantones del pueblo de El Congo, para elegir a las primeras autoridades municipales: un Alcalde y un síndico. El nuevo municipio quedó incorporado al distrito de Santa Ana. En la administración del teniente coronel Oscar Osorio, se estableció en el decreto legislativo de 15 de agosto de 1955 el título de villa el Congo. Durante la administración del licenciado Francisco Guillermo Flores Pérez y por decreto legislativo N° 789, publicado en el diario oficial el 23 de diciembre de 1999, se le otorga el título de ciudad a la villa.

1.2.2 Costumbres y tradiciones del municipio de El Congo.

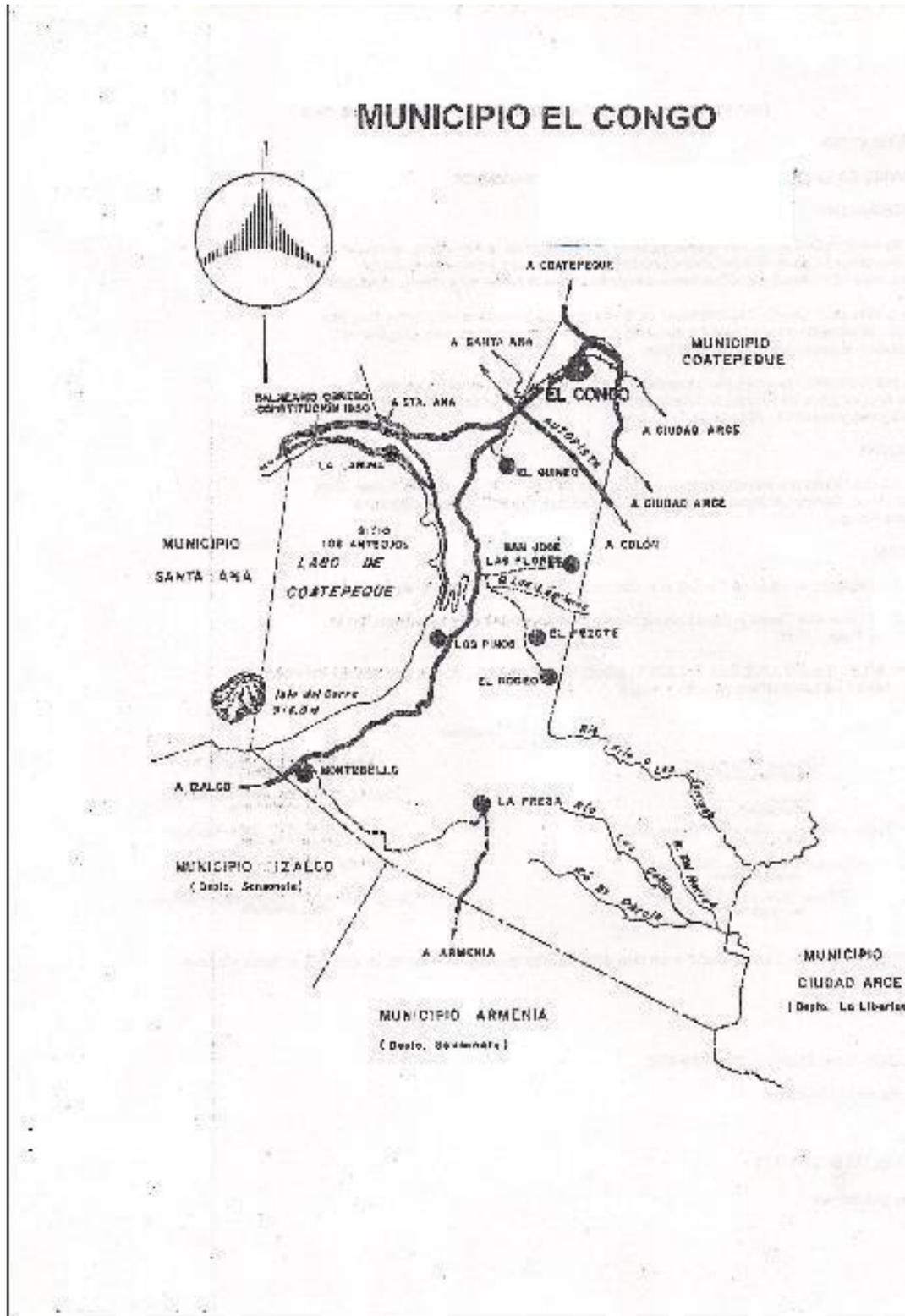
El municipio de El Congo celebra sus fiestas patronales del 7 al 15 de agosto en honor a la virgen del tránsito, posee la iglesia en honor a dicha virgen a la entrada de la ciudad.

Cerca de la estación ferroviaria de El Congo está el famoso “ídolo del Congo”, de forma esferoidal y atribuida a la cultura maya-quiche. Este monolito indudablemente pertenece a la civilización tazumalense.

1.3 DESCRIPCION GENERAL DEL MUNICIPIO DE EL CONGO

1.3.1 Ubicación geográfica del municipio de El Congo

La ciudad de El Congo está situada a 853 metros sobre el nivel del mar, 14 kilómetros del sudoeste de san salvador. El Congo, limita con los siguientes Municipios: Al Norte y Este con Coatepeque, al Sureste con Ciudad Arce (departamento de La Libertad), al Sur con Izalco y Armenia (departamento de Sonsonate) y al Oeste con Santa Ana, de por medio en gran parte el Lago de Coatepeque. Además, se encuentra ubicado en las coordenadas geográficas siguientes: 13° 54'54'' LN (extremo septentrional), 13° 46'52'' LN (extremo meridional), 89° 27'45'' LWG (extremo oriental) y 89° 33'96'' LWG (extremo occidental).



1.3.2 División política del municipio de El Congo

El Congo está dividido en 8 cantones, 5 barrios y un gran número de colonias en el área urbana. Los cantones y sus respectivos caseríos son:

- El pezote: El Pezote, El Rincón del Mico, El Rincón del Chorizo, San Buenaventura.
- El Rodeo: El Rodeo Primero, El Rodeo Segundo, Tierra Virgen, Colonia Costa Rica, La Colonia.
- El guineo: El Guineo, Las Flores, El Amate, El Achiote, La Huesera, Piedra de Agua.
- Los Pinos: Los Pinos, Buena Vista, La Fuerteza, El Porvenir.
- La Presa: La Presa, El Pedregal, El Mango, Tres Puertas, El Chilamate.
- La Laguna: La Laguna, Monte Cristo, La Bendición, El Estoraque.
- Montebello: Montebello, El Tunal, Bella Vista, Lago Vista.
- San José las Flores: San José las Flores, El Rosario, Zacate Blanco.

Los barrios en la ciudad de El Congo son: La Cruz, San Francisco, San Antonio, El Centro, y el Transito.

Algunas colonias son: San Francisco I, II y III, López, La Esmeralda, Las Flores, Bosques de Ancar, Brisas de El Congo, Santo Domingo, La Conga, Congo Nueva, Santa Anita, Santa Rita, San Caferino, Trigueros, Las Margaritas, Rosita, San Manuel, Altos de la Cruz, Mancias, San Antonio, El Álamo, y El Progreso, etc.

1.3.3 Actividad económica y productiva del municipio de El Congo.

Los productos agrícolas más cultivados son: Granos básico, café, caña de azúcar, pastos, plantas hortenses, guineo, plátano, flores, sandía y melones. También se desarrolla la ganadería.

Se inició el negocio de la fruta en 1978, recién inaugurada la autopista. Existían algunos negocios de fruta ubicados en la aldea La Cruz, perteneciendo en esa época a Coatepeque, la cual pasa a pertenecer a El Congo por el decreto legislativo en el año de 1983. Cuando se puso en servicio la autopista disminuyó el paso de vehículos por la Aldea la Cruz, ubicada a las orillas de la calle vieja (panamericana), fue por esa razón que algunos negocios de fruta se trasladaron a la autopista, siendo esas personas, especialmente la familia serrano, pioneros en la creación de esa zona comercial que tanta fama y progreso le está dando a El Congo.

Cuando esas personas se trasladaron a la autopista con sus negocios pequeños, tuvieron que limpiar los terrenos y remover grandes cerros de tierra a donde iban a construir sus locales a la orilla de la autopista y es así como se inicia la venta de frutas en esa Zona.

Con el tiempo se han sumado otros negocios creándose un complejo comercial porque no se vende solo la fruta, que algunas personas han ampliado sus negocios con la venta de platillos de rica comida salvadoreña sin falta las tradicionales pupusas, yuca, licuados de frutas y cerveza. Entre estos negocios tenemos: merendero El Paraíso, Tonos Merenderos, Frutas Chayito, Don Bony y Frutas Minita. Existen otros negocios que solo venden comida y otros solo fruta sus derivados de los cuales hacemos mención: - Frutería Ramírez. - Ranchito carne a la parrilla.- Frutas y licuados "Any".

Extendiéndose al mismo tiempo otros negocios sin nombre.

El turismo es otra gran fuente de economía, principalmente por la atracción del Lago de Coatepeque, el cual pertenece a este municipio y todas las restaurantes a su alrededor, conocida también como la famosa Ruta del Tabudo.

1.4 Estructura y funcionamiento de la Alcaldía Municipal de El Congo

1.4.1 Consejo municipal del Congo

El código municipal establece; Art. 24 que el Gobierno Municipal estará ejercido por un consejo, que tiene carácter deliberadamente y normativo y lo integrara un alcalde, un síndico y dos regidores propietarios y cuatro regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.

Los Concejales o Regidores Suplentes podrán asistir a las sesiones con voz pero sin voto, pero los concejales o regidores suplentes que funjan como propietarios en sesión del consejo municipal, tendrán todos los derechos y deberes según el artículo 25 del código municipal.

Para ser miembro de un consejo municipal se requieren como únicos requisitos, ser Salvadoreño, ser del estado seglar, estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano y no haberlos perdido en los tres años anteriores a la fecha de la elección, haber cumplido veintiún años de edad, saber leer y escribir, ser de moralidad e instrucción notoria, ser originario o vecino del municipio por lo menos un año antes de la elección de que se trate, estos requisitos están respaldados en el artículo 26 del código municipal.

Las decisiones o resoluciones del Consejo Municipal se adoptan por mayoría simple, es decir por mayoría calificada y mayoría calificada especial. Para la mayoría simple se requerirá el voto favorable de la mitad más uno de los miembros propietarios del consejo.

Se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los miembros propietarios del consejo en las decisiones o resoluciones que se adopten por mayoría calificada.

1.4.2 Misión y Visión de la alcaldía municipal del Congo.

La Misión de la Alcaldía Municipal del Congo es: garantizará permanentemente a sus ciudadanos, la prestación de servicios eficientes, promoviendo y facilitando la participación ciudadana en la búsqueda del desarrollo social y económico integral que permita visualizar objetivamente el cambio local, utilizando los recursos humanos, materiales y económicos con transparencia, honradez, honestidad y responsabilidad. (Alcaldía Municipal del Congo, s.f.)

Su Visión Consiste en Establecer un gobierno municipal que convierta al Congo en un municipio moderno y competitivo que integre todos los sectores en la búsqueda del desarrollo en la promoción permanente del progreso local; en un clima de seguridad y Armonía, que logre soluciones viables a los problemas sociales y económicos; que garanticen un cambio objetivo en la calidad de vida de los ciudadanos.

1.4.3 Servicio que brinda la Alcaldía Municipal del Congo.

El municipio de El Congo dispone de servicios complementarios, entre ellos, financieros, salud, comercial, seguridad y comunicaciones.

Además posee equipamiento Urbano, institucional, religioso, áreas verdes y espacios públicos.

1.4.4 Estructura Organizativa de la alcaldía municipal de El Congo.

La Estructura Organizativa Municipal comprende:

- El ejercicio del Gobierno Municipal por el Concejo conducido por el Alcalde y apoyo legal del Síndico Municipal.

- Dos Direcciones Generales, la de Desarrollo Municipal y la de Administración y Finanzas, responsables de coordinar y proporcionar la orientación estratégica a toda la organización.
- A nivel operativo, la Alcaldía Municipal se divide en cinco Gerencias: Desarrollo Social, Desarrollo Urbano, Mercados, de Administración y la Financiera. Estas a su vez, se subdividen en nueve Subgerencias.

Estructura organizacional y Delegación de autoridad se define en los niveles jerárquicos establecidos en la clasificación y agrupación de actividades. Los cuales funcionalmente se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

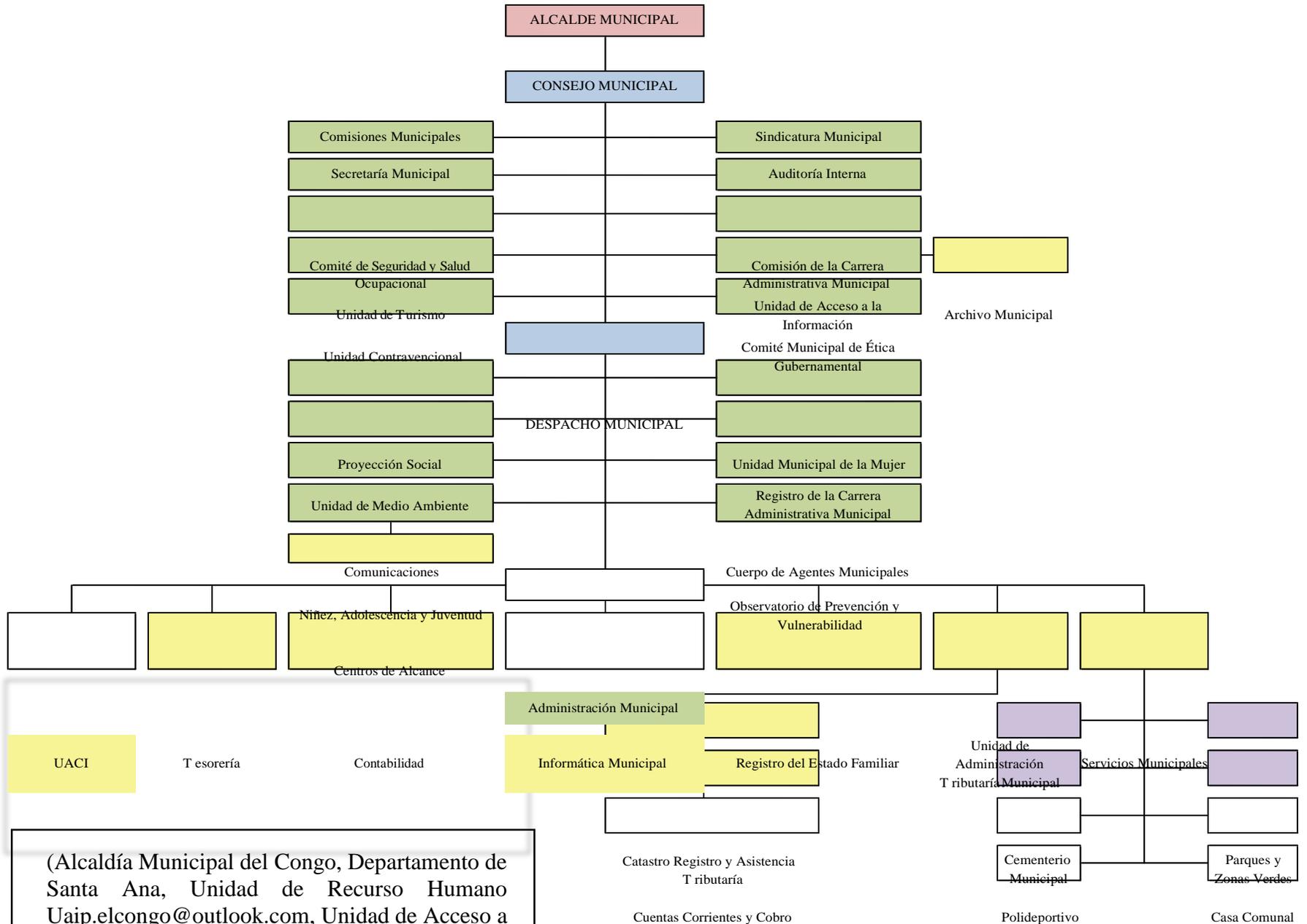
- Nivel de dirección Art. 6 del código municipal, al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.
- Nivel técnico Art. 7, Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.
- Nivel de soporte administrativo Art. 8, Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.
- Nivel operativo Art. 9, A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

El capítulo I, gobierno municipal del Artículo 12 de la ley de las municipalidades, establece que el Consejo municipal es la máxima autoridad del Gobierno Municipal; constituye el órgano representativo, deliberante, normativo y fiscalizador de la gestión municipal establece que el gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e-

integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular.

En el Art. 47 del código municipal establece que El Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio. Es el titular del gobierno y de la administración municipal. Quien es la máxima autoridad de la alcaldía.

"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CONGO"



(Alcaldía Municipal del Congo, Departamento de Santa Ana, Unidad de Recurso Humano
 Uaip.elcongo@outlook.com, Unidad de Acceso a la información Pública de la Alcaldía Municipal de El Congo, s.f.)

Recuperación de Mora y
Fiscalización

Mercado
Municipal

Servicios
Sanitarios

Canchas
Deportivas

Plaza
Turística

1.4.5 puestos de trabajo y sus funciones de la alcaldía municipal del Congo.

Según Decreto Legislativo N° 274 de Fecha 31 de enero de 1,986, publicado en Diario Oficial N° 23 Tomo 290 publicado en fecha 5 de febrero de 1,986, Código Municipal, regula las funciones de cada unidad que comprenden la alcaldía municipal del Congo están respaldadas por el código municipal y por el MOF, manual de organización y funciones de las Municipalidades.

Consejo municipal:

Las funciones de este departamento o unidad según los artículos, 4, 30 y 31 son las siguientes.

Art. 4 del Código Municipal Compete a los Municipios:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.

Art. 30.- Son facultades del Concejo

- Nombrar de fuera de su seno al Secretario Municipal.
- Nombrar al Tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de una terna propuesta por el Alcalde en cada caso.
- Nombrar las comisiones que fueren necesarias y convenientes para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares.

- Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal.
- Aprobar los planes de desarrollo local.
- Aprobar el plan y los programas de trabajo de la gestión municipal.
- Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio.
- Proteger y conservar los bienes del Municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa para quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia.
- Elaborar y controlar la ejecución del plan y programas de desarrollo local, los cuales al momento de su elaboración deberán cumplir de forma estricta el diseño universal de accesibilidad para personas con discapacidad.
- Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.
- Constituir las obras necesarias para el mejoramiento y progreso de la comunidad y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.
- Contribuir a la preservación de la salud y de los recursos naturales, fomento de la educación y la cultura, al mejoramiento económico-social y a la recreación.
- Contribuir a la preservación de la moral, del civismo y de los derechos e intereses de los ciudadanos.
- Llevar buenas relaciones con las instituciones públicas nacionales, regionales y departamentales, así como con otros municipios y cooperar con ellos para el mejor cumplimiento de los fines de los mismos.
- Mantener informada a la comunidad de la marcha de las actividades municipales e interesarla en la solución de sus problemas.

Sindicatura:

Art. 51.- Además de sus atribuciones y deberes como miembro del Concejo, corresponde al Síndico:

- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde le soliciten.
- Examinar y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- Asesorar al Concejo y al Alcalde.
- Verificar el cumplimiento de los aspectos legales en todos los contratos, operaciones y transacciones que realice la municipalidad.
- Proponer al Concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio.

Secretario:

Art. 55.- Son deberes del Secretario

- Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas.
- Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo.
- Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones.
- Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas más adecuadas.

- Despachar las comunicaciones que emanen del Concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen.
- Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
- Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordenen el Alcalde o quien presida el Concejo.
- Dirigir el personal y los trabajos de la Secretaria del Concejo.
- Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y Facilitar el trabajo que se les encomiende.
- Los demás que les señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.

En el artículo 48 del código municipal describe las funciones del despacho municipal.

Art. 48.- Corresponde al Alcalde:

- Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente.
- Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en genera
- Convocar por sí, o a petición del Síndico, o de dos Concejales por lo menos a sesión extraordinaria del Concejo.
- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.
- Ejercer las funciones del gobierno y administración municipales expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Concejo.
- Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y administración.

- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al concejo, siguiendo los procedimientos de ley.
- Organizar y dirigir la Policía Municipal.
- Los demás que la ley, ordenanzas y reglamentos le señalen.

ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO

PUESTOS DE TRABAJO

UNIDAD	PUESTO	FUNCIONES DE CADA UNIDAD.	NOMBRE DE ENCARGADOS LA UNIDAD.
<p>Despacho Municipal</p>	<p>Alcalde Municipal</p>	<p>Ejercer las funciones de Gobierno local y Administración municipal. Representar los intereses del pueblo y promover obras y acciones que fortalezcan la calidad de los habitantes.</p>	<p>Deysi Nohemí Ramírez</p>
<p>Sindicatura</p>	<p>Síndico Municipal</p>	<p>Asesorar el Consejo Municipal, en todo lo relacionado con aspectos legales y emitir dictámenes en forma razonada y oportuna</p>	<p>Licenciado, Denis José Martínez Medrano</p>
<p>Unidad de Acceso a la Información Publica</p>	<p>Oficial de Acceso a la Información y Encargado de Comunicaciones</p>	<p>Dar a conocer las ordenanzas municipales y sus proyectos, reglamentos, planes municipales, fotografías, grabaciones, y filmes de actos públicos; actas de consejo municipal, informes finales de auditorías, actos que levante el secretario de la municipalidad</p>	<p>Señor. Marvin Eliezer Calderón Coto.</p>

		sobre la actuación de los mecanismos de participación ciudadana e informe anual de rendición de cuentas.	
Proyección Social	Jefe de Proyección Social. Colaboradores	Promover el desarrollo de eventos culturales, científicos y artísticos.	Señor Jaime Flores Delgado.
Unidad de Medio Ambiente	Jefe de Unidad de Ambiente. Motorista de Tren de Aseo. Recolector de Basura. Barredor de calles.	Recolector de Basura. Barredor de calles.	Ingeniero. William Josué Servando Campos.
Unidad de la Niñez, Adolescencia y Juventud	Jefe de la Unidad. Coordinador del observatorio municipal. Coordinador de Centro de Alcance Las Brisa. Encargado de monitoreo de los CDAS. Promotor deportivo	Becas para las niñas, niños y adolescentes con habilidades y escasos recurso económicos.	Licenciada. Ivania Gisela Torres Escobar
Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	Jefe del CAM. Sub-jefe Agentes del CAM	Articular la atención ciudadana con el cumplimiento de la normativa municipal, velando por la limpieza, orden y seguridad	Señor Pedro Antonio Alvarado Mayorga.

	Cuerpo de Agentes Municipales	de los espacios públicos, el patrimonio municipal y la ciudadanía en general, contribuyendo a la prevención y disuasión del delito, y la tranquilidad ciudadana.	
Administración	Jefa administrativa. Auxiliar de la unidad	Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar los servicios municipales. Elaborar el plan anual de trabajo de la gerencia.	Señora. Ana Miriam Payes de Román.
UACI	Jefa de UACI	Elaborar con el comité técnico el plan de compras anuales de la municipalidad la calendarización de proyectos para sus procesos respectivos.	Licenciada. Gisela Haydee Contreras Flores.
Tesorería	Tesorero Municipal. Auxiliar de la unidad. Cajera	Supervisar la recaudación de ingresos y concentrarlos en las cuentas respectivas. Efectuar el pago de salarios al personal y cancelar los compromisos adquiridos por la municipalidad.	Señor Raúl Antonio García.
contabilidad	Contador municipal. Auxiliar de la unidad.	Supervisar el registro oportuno y cronológico de todos los hechos económicos que se generan como resultado de la	Señor Juan Humberto Gallardo Hernández.

		ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad.	
Informática	Jefe de la Unidad.	Planificar, organizar, dirigir y controlar los equipos y sistemas informáticos de la municipalidad.	Técnico Silvia Marlene Martínez Villalobos.
unidad de la administración tributaria	Jefe de unidad. Notificador. Encargada de catastro y registro tributario. Auxiliar de la unida. Encargado de servicios y asistencia tributario. Encargado de cuentas corrientes. Auxiliar de la unidad.	Velar por una gestión administrativa tributaria eficiente para mejorar la prestación de servicios de la comunidad.	Licenciado. Carlos Francisco Guerrero Cáceres.
registro del estado familiar	Jefe de la unidad. Auxiliar de la unidad. Motorista.	Inscribir los registros y emitir certificaciones de los diversos actos registrales, haciendo constar de forma autentica los asentimientos de dichos registros.	Señora. Yolanda Isabel Hernández Calderón.
Sección de servicios municipales.	Custodio del cementerio. Encargado de parques municipales. Ordenanza.	Brindar servicios varios que se necesiten para el mantenimiento óptimo e higiénico de las instalaciones físicas de los mercados municipales, alcaldía municipal, demás dependencias de	Señor. Juan Vicente Guerra Linares.

		la alcaldía municipal y la ciudad en general. Ejemplo: alumbrado público, cementerio, saneamiento ambiental, parques y zonas verdes.	
unidad de la mujer	coordinadora de la unidad	Asesorar al consejo municipal en el cumplimiento del marco legal vigente en materia de equidad de género.	Señora. Sonia del Carmen Ramírez Cardona.

(Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de El Congo, MOF, Uaip.elcongo@outlook.com, Unidad de acceso a la información Pública de la Alcaldía Municipal de El Congo, s.f.)

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES Y CONCEPTUALES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2 Aspectos Generales Sobre la Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

2.2.1 Naturaleza de la Planeación

“Si no sabe a dónde va, cualquier camino lo llevara”. Este axioma significa que todas las organizaciones requieren de planes generales y específicos para lograr su propósito. La administración debe empezar por decidir que se pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Desde luego, hay que considerar la función de recursos humanos en estos planes.

2.2.3 La Planeación como parte de la administración

El proceso de administración consiste básicamente en:

- Planear un programa.: analizar la situación, imponer metas, elegir estrategias y tácticas
- Ponerlo en marcha: organizar, dotar de personal y dirigir.
- Evaluar su rendimiento: Comparar el desempeño con las metas.
- Retroalimentación, para que la administración pueda adaptar los planes futuros y su implantación a los cambios del entorno. (Arena, El proceso Administrativo s.f. p. 77)

En dicho proceso se ven inmersos los objetivos ya que a lo largo del proceso de planeación debe de existir congruencia entre las metas planeadas de manera individual y los objetivos trazados de manera general, en este análisis es necesario incorporar los estudios correspondientes al cálculo de recursos materiales y humanos indispensables para que de manera eficaz y eficiente se cumplan las expectativas establecidas.

2.2.4 Alcance de la Planeación

La planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación, atañe a los temas de toda la compañía.

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere normalmente de planeación. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. Por lo que planear, es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia es resultado del orden y no puede venir de la improvisación.
- El objetivo no se lograría si los planes no se detallaran, para que pueda ser registrado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión, se descubrió como posible y conveniente; se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan, tiende a ser económico, desgraciadamente no lo parece porque todo plan consume, ya que por lo distante de su realización, puede resultar innecesario.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan, se trabaja a ciegas.

2.3 Aspectos Generales y Teóricos Sobre Planeación Estratégica.

2.3.1 Conceptos y Definición de la Planeación

La planeación ha sido incorporada como un elemento fundamental dentro del desarrollo. El concepto de planeación se asocia comúnmente con términos como plan, el proceso de planeación puede ser estudiado como un conjunto de etapas en las que se sigue un proceso de diagnóstico, el planteamiento de una estrategia a seguir, una clasificación de objetivos de acuerdo a su respectiva jerarquía, y finalmente una cuantificación de costos acompañada del estudio de la financiación de las propuestas. (Chiavenato, Administración teórica, proceso y práctica, p. 165)

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más. De ésta manera, la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para

generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado. El planeamiento en el más puro sentido de su concepto, va más allá de todas las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

Planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente deseado satisfactorio.

2.3.2 Características de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo , por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático.

- Nivel de conducta: la planeación Estratégica se dirige desde los máximos niveles de dirección y su relación con las decisiones se realizará exclusivamente a los citados niveles.
- Regularidad: la Planeación Estratégica es al mismo tiempo continuo e irregular. El proceso es continuado, pero el momento de la decisión es irregular porque depende y se desencadena por las oportunidades, nuevas ideas y otros estímulos en modo alguno clasificables de rutinarios.
- Valores Subjetivos: La planeación Estratégica está cargada de apreciaciones personales de los dirigentes de la empresa, y muchas veces se basa más en la intuición de estos que en cifras específicas.
- Incertidumbre: Existe un alto grado de incertidumbre debido a que la dimensión de tiempo es larga, aproximadamente cinco años, y los riesgos son de difícil evaluación y gran importancia.
- Naturaleza de los problemas: Los problemas de la planeación estratégica no están estructurados ni tienden a ser de una sola clase.
- Necesidades de la información: La planeación estratégica requiere grandes dosis de información que deriven y se relacionen con áreas del conocimiento ajenos a la corporación.
- Horizonte del tiempo: La planeación estratégica suele cubrir un periodo prolongado de tiempo, pero a veces la duración es muy corta y varía con el tema.
- Detalles: Los planes estratégicos suelen ser normalmente amplios y poco minuciosos. Cuanto más extensa sea la estrategia, tanto menores serán los detalles. (Chiavenato)

2.3.2 Evolución de la Planeación Estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management", exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos), al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

2.3.4 Etapas de la Planeación Estratégica.

A continuación se pondrá atención al proceso a través del cual los administradores formulan e implantan las estrategias.

Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. (Jones, s.f.)

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- La implementación de la estrategia.

En el enfoque tradicional, cada paso es secuencial, comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas, le sigue el análisis externo, el análisis interno y la selección de la estrategia.

La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implantar la estrategia seleccionada.

2.3.5 Selección de la Misión y metas Corporativas.

- **Misión**

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Jones, s.f.)

La misión describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento”. En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores.

El primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas:

“¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”.

Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

- **Visión**

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional.

- **Valores**

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.

- **Metas principales**

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que-

intenta alcanzar una compañía. El propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Los administradores tienen que asegurarse de fijar metas cuyo logro incremente el desempeño y la competitividad de la empresa a largo plazo. Las metas a largo plazo se relacionan con temas como desarrollo del producto, satisfacción del cliente y eficiencia, y se concentran en objetivos específicos tales como productividad de los empleados y el capital, calidad del producto, innovación, así como en satisfacción y servicio al cliente.

2.3.6 Análisis del ambiente externo

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable.

Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compete una compañía. Los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. (Jones, s.f.)

En cuanto se identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo, que se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

- el riesgo de que entren nuevos competidores.
- la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria.
- el poder de negociación de los compradores.

- el poder de negociación de los proveedores.
- la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias.

En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria.

- **Riesgo de que entren competidores potenciales**

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria, cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.

Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes).

- **Rivalidad entre las compañías establecidas**

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria.

Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

- **Poder de negociación de los compradores**

La tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los compradores.

Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia, los usuarios finales o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo.

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad para negociar, la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio.

Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria. Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
- Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En estas circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
- Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
- **Poder de negociación de los proveedores**

La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores que se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente.

Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza.

Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella. Los proveedores tienen más poder en las siguientes situaciones:

- El producto que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
- Su rentabilidad no se ve afectada de manera significativa por las compras de las compañías de una industria en particular, es decir, cuando la industria no es un cliente importante para ellos.
- Las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor porque los que ofrece uno de ellos en particular son únicos o diferentes.
- Las compañías que operan en la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores y producir sus propios insumos como una táctica para bajar los precios de éstos.
- **Productos sustitutos**

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Por ejemplo, las compañías que operan en la industria del café compiten indirectamente con las industrias del té y las bebidas refrescantes porque las tres atienden las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas.

La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si el precio del café sube demasiado en relación con el del té o las bebidas refrescantes, los bebedores de café pueden cambiarlo por esos sustitutos.

El análisis sistemático de las fuerzas en el ambiente de la industria que usa la estructura de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos a pensar estratégicamente.

Es importante reconocer que una fuerza competitiva a menudo afecta a las demás, por lo que se debe considerar a todas en el momento de realizar un análisis de la industria. Sin duda, el análisis de la industria obliga a los directivos a pensar de manera sistemática en la forma en que sus decisiones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia de la industria y en cómo sus decisiones afectarán las cinco fuerzas para cambiar las condiciones de la industria.

- **Macro ambiente**

Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macro ambiente más amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias.

Los cambios en las fuerzas del macro ambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria.

- **Fuerzas macroeconómicas**

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada.

Los cuatro factores más importantes del macro ambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación).

- **Fuerzas globales**

Durante el último medio siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial. Se revisan con cierto detalle los cambios en el análisis de estrategia global. Los puntos importantes por observar son que se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez más países disfrutan del crecimiento económico sostenido.

- **Fuerzas tecnológicas**

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la Segunda Guerra Mundial. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.

- **Fuerzas demográficas**

Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones.

- **Fuerzas sociales**

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables.

- **Fuerzas políticas y legales**

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas.

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

2.3.7 Análisis del ambiente interno

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años. (Jones, s.f.).

El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias.

- **Recursos**

Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales.

En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas.

Es más probable que los recursos valiosos permitan obtener una ventaja competitiva sustentable si son raros, en el sentido de que los competidores no los posean, y difíciles de imitar; es decir, si existen barreras que impidan la imitación.

- **Capacidades**

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo.

Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación.

Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa.

- **Recursos, capacidades y competencias**

Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva.

Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo capacidad específica para manejar los recursos.

La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos.

- **La cadena de valor**

Todas las funciones de una compañía como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación.

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes.

El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

- **Investigación y Desarrollo**

La función de investigación y desarrollo (IyD) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo.

Por otra parte, el trabajo de investigación y desarrollo puede dar como resultado procesos productivos más eficientes, con lo que disminuyen los costos de producción

- **Producción**

El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio.

En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la “producción” por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente, por ejemplo, cuando un banco hace un préstamo a una empresa.

Cuando la función productiva realiza sus actividades con eficiencia, ayuda a adelgazar la estructura de costos.

- **Mercadotecnia y ventas**

Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a crear valor.

La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto.

En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad.

- **Servicio a clientes**

El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta.

Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto.

- **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales.

En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales o logística, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía.

2.3.8 La selección de estrategias con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas

Generación de una serie de alternativas estratégicas dadas las fortalezas y debilidades internas junto con sus oportunidades y amenazas externas

FODA:

Este análisis se fundamenta en las fortalezas de una compañía, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Las estrategias encontradas a través de este análisis pueden ser: a nivel funcional, de negocios, corporativo y global.

2.3.9 Creación de Ventaja Competitiva mediante una estrategia funcional

Se examinan las estrategias de funciones, esto es, aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad que una compañía puede adoptar, y que los administradores, si las eligen de manera adecuada, pueden acumular recursos y capacidades para mejorar las competencias distintivas de la empresa.

2.3.10 La estrategia de mercadotecnia

La compañía que adopte esta estrategia puede tener un gran efecto en su eficiencia y estructura de costos. La estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución, Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia

2.3.11 Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia

El papel de una investigación y desarrollo es superior para ayudar a la compañía a alcanzar mayor eficiencia y reducir la estructura de costos.

En primer lugar, la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar. Al reducir el número de partes que componen un producto, investigación y desarrollo puede disminuir de manera radical el tiempo de montaje, lo que se traduce en mayor productividad laboral, menores costos y mayor rentabilidad.

Desde luego, el diseño de manufactura requiere de una coordinación estrecha entre las funciones de producción e investigación y desarrollo. Este objetivo lo logran mejor los equipos multidisciplinarios que tienen personal de producción y de investigación y desarrollo que colaboran en el problema. La segunda manera en que la función de investigación y desarrollo ayuda a una compañía a reducir su estructura de costos es mediante la innovación de procesos, la cual es una nueva manera de operar los procesos de producción para mejorar la eficiencia.

Las innovaciones de procesos han sido una fuente importante de ventaja competitiva.

2.3.12 Estrategia de contratación

Muchas compañías conocidas por sus empleados productivos dedican considerable atención a la contratación. Al contratar personas que tienen una actitud positiva y que trabajan bien en equipo, además de un personal que se relacione de manera adecuada con los clientes, ayuda a ganar lealtad.

- Capacitación de los empleados.

El personal es un importante insumo del proceso de producción. La capacitación eleva el nivel de habilidades de los empleados y reporta a la compañía ganancias de eficiencia en productividad, gracias al aprendizaje y la experimentación.

- Equipos auto dirigidos.

El uso de equipos auto dirigidos, cuyos miembros coordinan sus propias actividades y toman sus propias decisiones de contratación, capacitación, trabajo y remuneración, se ha difundido rápidamente.

El equipo característico consta de cinco a 15 empleados que elaboran todo un producto o llevan a cabo un trabajo completo.

Los miembros del equipo aprenden todos los trabajos y se intercambian los puestos. Uno de los resultados es un personal más flexible, es decir, los miembros del equipo pueden reemplazar a los compañeros faltantes y asumir deberes administrativos, como programar el trabajo y las vacaciones, pedir el material y contratar nuevos miembros.

Se obtienen otros ahorros en costos porque se eliminan supervisores y se establece una jerarquía organizacional más plana, lo que también reduce la estructura de costos de la compañía.

- Sistemas de información y eficiencia

Hoy la función de los sistemas de información ocupa el centro del escenario en la búsqueda de eficiencias operativas y una estructura de costos más baja. Debido a la rápida difusión de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y las intranets corporativas (redes de cómputo internas de las corporaciones, que se basan en estándares de internet), además de la propagación de la tecnología inalámbrica digital y la de fibra óptica de banda ancha, el efecto de los sistemas de información en la productividad es tan amplia que tiene el potencial de afectar todas las demás actividades de la compañía.

2.3.13 Estrategia de Diferenciación.

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante. Puede establecer un precio superior, considerablemente por encima del promedio industrial.

2.3.14 Selección de Estrategias.

Un diferenciador escoge un alto nivel de diferenciación del producto para lograr ventaja competitiva. La diferenciación del producto puede lograrse de tres maneras importantes, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

En general, un diferenciador escoge segmentar el mercado en muchos nichos.

- Ventajas y Desventajas.

La diferenciación protege a una compañía de los competidores hasta el grado en que los clientes generan lealtad a la marca para sus productos. La lealtad a la marca es un activo muy valioso ya que protege a la empresa en todos sus frentes. Es improbable que los diferenciadores experimenten problemas con compradores poderosos porque el diferenciador ofrece al comprador un producto exclusivo.

Los principales problemas con la estrategia de diferenciación se concentran en la capacidad a largo plazo de la compañía para mantener su exclusividad percibida de acuerdo con el criterio de los clientes.

Una estrategia de diferenciación requiere que la empresa desarrolle una ventaja competitiva al hacer selecciones en cuanto producto / mercado / habilidades distintivas, que reforzadas entre si y unidas aumenten el valor de un bien o servicio de acuerdo con el criterio de los consumidores.

2.3.15 Estrategia de adecuación local

Una estrategia de adecuación local se enfoca en aumentar la rentabilidad mediante la transformación de los bienes o servicios para que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes de diferentes mercados nacionales.

La adecuación local es más apropiada cuando hay considerables diferencias entre los gustos y preferencias de los países y cuando las presiones para reducir costos no son demasiado intensas. Cuando adapta la oferta del producto a las exigencias locales, la compañía incrementa el valor de dicho producto en el mercado local. En el lado malo, debido a que implica cierta duplicación de funciones y corridas de producción más cortas, la adecuación a las necesidades limita la capacidad de las compañías para capturar las reducciones de costo asociadas con la producción masiva de un producto estandarizado para el consumo global.

2.3.16 Estrategia transnacional

Una estrategia de estandarización global tiene sentido cuando las presiones de costo son intensas y las demandas para que asuman una actitud sensible ante lo local son limitadas.

A la inversa, una estrategia de adecuación local es conveniente cuando las demandas para responder a lo local son elevadas, pero las presiones del costo son moderadas o bajas.

En esencia, las compañías que aplican una estrategia transnacional tratan de desarrollar un modelo de negocios que simultáneamente logre costos bajos, diferencie las ofertas de productos en los mercados geográficos y fomente un flujo de capacidades entre las diferentes subsidiarias que conforman la red global de operaciones de las compañías.

2.3.17 Estrategia internacional

En ocasiones es posible identificar a las compañías multinacionales que se encuentran en la afortunada posición de enfrentarse a un nivel bajo de presiones tanto de costo como para adoptar una actitud sensible ante lo local. Por lo común estas empresas venden un producto que sirve a necesidades universales, pero debido a que no se tienen competidores importantes, tampoco deben lidiar contra presiones para reducir su estructura de costos.

2.4 Implementación

La implantación de la estrategia implica utilizar el diseño organizacional, el proceso de decidir en qué forma una compañía debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para elaborar y poner en marcha un modelo de negocios exitoso.

La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva.

El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles corporativo, de negocios y funcional, puestos y unidades de negocios de una compañía, de manera que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su modelo de negocios. (Jones, s.f.)

La estructura organizacional por sí misma no proporciona una serie de incentivos mediante los cuales es posible motivar a las personas para lograr resultados. Por consiguiente, es necesario que haya sistemas de control.

El propósito de un sistema de control es proporcionarles a los administradores:

- Una serie de incentivos para motivar a los empleados para que trabajen con el fin de lograr una creciente eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes.
- Una retroalimentación específica acerca del nivel de eficacia con que una organización y sus miembros se desempeñan y crean ventajas competitivas, de manera que pueden emprender constantemente acciones para reforzar el modelo de negocios de la compañía.

La estructura le proporciona un esqueleto a la organización; el control le da sus músculos, fibras, nervios y sensaciones que permiten que los administradores regulen y gobiernen sus actividades.

- **La cultura organizacional**

El tercer elemento del diseño organizacional, es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes compartidos por las personas y los grupos que integran una organización y que controla la forma en la cual interactúan unos con otros y con los terceros interesados fuera de la organización.

La cultura organizacional es “la forma de hacer algo” de una compañía: describe las formas características mediante las cuales los miembros de una organización “hacen el trabajo”.

2.4.1 Tipos de sistemas de control estratégico

- **Control personal:**

El control personal implica el deseo de modelar e influir en la conducta de una persona en una interacción frente a frente para alcanzar las metas de una compañía.

La clase de control personal más obvia es la supervisión de un administrador de un nivel jerárquico superior. El enfoque personal es útil debido a que los administradores pueden interrogar y sondear a los subordinados acerca de los problemas o nuevos aspectos a los que se enfrentan con el fin de comprender mejor la situación, así como de asegurarse de que los subordinados desempeñen su trabajo en forma eficaz y no oculten ninguna información que pudiera causar problemas en los estratos inferiores de la línea.

- **Control de resultados:**

El control de resultados es un sistema en el cual los administradores estiman o pronostican las metas de desempeño de cada división, departamento y empleado y después miden en desempeño real en relación con esas metas.

A menudo, el sistema de recompensas de una compañía está vinculado con el desempeño para alcanzar esas metas, de manera que este tipo de control también proporciona una estructura de incentivos para motivar a los empleados de todos los niveles de la organización. Las metas mantienen informados a los administradores, que así puede saber qué tan bien sus estrategias están creando una ventaja competitiva y desarrollando las competencias distintivas que conducen al futuro éxito.

- **Control de la conducta:**

El control de la conducta implica establecer un sistema completo de reglas y procedimientos para guiar las acciones o la conducta de las divisiones, funciones e individuos.

Su propósito no es especificar las metas, sino estandarizar la forma o el medio para llegar a ellas. Las metas estandarizan la conducta, con lo cual los resultados serán predecibles. Si los empleados siguen las reglas, entonces se llevan a cabo las acciones y las decisiones se manejan en la misma forma una y otra vez.

- **Utilización de la tecnología de la información:**

La tecnología de la información (IT) desempeña una función cada vez más importante en la implementación de estrategias en todos los niveles organizacionales.

De hecho, le facilita a las organizaciones el desarrollo de una producción eficaz en relación con el costo y controles de conducta que les proporcionan a los administradores estratégicos más y mejor información para supervisar diversos aspectos de sus estrategias, y responder en forma apropiada.

Esta moderna disciplina, que provee una forma de estandarizar la conducta mediante la utilización de una plataforma de software uniforme y a menudo interfuncional, es una forma de control de la conducta.

También es una forma de control de la producción, debido a que cuando todos los empleados o las funciones utilizan la misma plataforma de software para proporcionar una información actualizada sobre sus actividades, se codifica y estandariza el conocimiento organizacional y se facilita la supervisión del progreso hacia los objetivos estratégicos.

- **Sistemas de recompensa estratégica:**

Las organizaciones se esfuerzan por controlar la conducta de los empleados a través de la vinculación de los programas de recompensas con sus sistemas de control.

Basándose en la estrategia de la compañía, los administradores estratégicos deben decidir cuáles conductas merecen ser recompensadas.

La determinación de la forma en la cual se deben relacionar las recompensas con el desempeño es una decisión estratégica de suma importancia, debido a que establece la estructura de incentivos que afecta la forma en la cual se comportan los administradores y los empleados de todos los niveles.

- **Cultura organizacional:**

El elemento que forma parte de una implementación exitosa de la estrategia es la administración de la cultura organizacional, esto es, el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización.

Los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que deben observar los miembros para lograr esas metas. A partir de los valores de la empresa se desarrollan las normas, pautas o expectativas organizacionales que prescriben las clases de conducta apropiada de los empleados en situaciones particulares, a la vez que cada uno de ellos puede controlar la conducta de los demás miembros de la organización.

La cultura organizacional funciona como una especie de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comportan sus miembros e influyen en ella.

Por consiguiente, se espera que los administradores de diferentes clases de empresas traten deliberadamente de cultivar y desarrollar los valores y normas organizacionales más adecuados para su estrategia y su estructura.

- **Implementación de la estrategia en una sola industria:**

La construcción de capacidades en un diseño organizacional que permita que una compañía desarrolle una ventaja competitiva empieza a nivel funcional. Sin embargo, para aplicar con éxito su modelo de negocios, los administradores deben encontrar la combinación -

apropiada de estructura, control y cultura que vincule y combine las competencias de las funciones de la cadena de valor de una compañía en una forma que mejore su capacidad para diferenciar productos o adelgazar la estructura de costos. Por consiguiente, es importante que exista una estrecha coordinación e integración entre las funciones y las unidades de negocios o divisiones. En el diseño organizacional, los administradores deben considerar dos aspectos importantes: uno concierne al aspecto de ingresos de la ecuación de las utilidades y el otro al aspecto del costo.

En primer lugar, un diseño organizacional eficaz mejora la forma en la cual las personas y los grupos eligen las estrategias a nivel del negocio que conducen a una creciente diferenciación, a un mayor valor para los clientes y a la oportunidad de cobrar un precio superior. Por ejemplo, las capacidades de administrar su estructura y su cultura permiten que una compañía combine con mayor rapidez y en una forma más eficaz sus competencias distintivas, o transfiera o apalanque competencias entre las unidades de negocios con el fin de crear productos diferenciados nuevos y mejores.

- **Reestructuración y reingeniería**

Para mejorar el desempeño, las compañías de un solo negocio suelen emplear la reestructuración y la reingeniería.

La reestructuración de una compañía implica dos pasos:

1. elevar el nivel de eficiencia de la jerarquía de autoridad y reducir al mínimo su número de niveles.
2. limitar el número de empleados para abatir los costos de operación.

La reestructuración y la reducción llegan a ser necesarias por muchas razones, en ocasiones ocurre un cambio en el entorno de negocios que nadie habría podido predecir; tal vez un cambio tecnológico hace caer en la obsolescencia los productos de la compañía.

Otras veces una organización tiene un exceso de capacidad debido a que los clientes ya no desean los bienes y servicios que proporciona, tal vez porque están pasados de moda o porque les ofrecen poco valor a cambio de su dinero. En ocasiones las organizaciones reducen su tamaño debido a que han llegado a ser demasiado altas e inflexibles y a que los costos burocráticos han llegado a ser demasiado elevados.

Una forma de ayudar a una compañía a operar en una forma más eficaz es utilizar la reingeniería, que implica la “reconsideración de los fundamentos y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr considerables mejoras en las medidas críticas contemporáneas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez”.

Como lo sugiere esta definición, los administradores estratégicos que utilizan la reingeniería deben reconsiderar completamente la forma en que deben organizar sus actividades de la cadena de valor. En vez de enfocarse en la forma en la cual operan las funciones de la compañía, los administradores estratégicos centran su atención en los procesos de negocios.

Un proceso de negocios es cualquier actividad que es vital para entregar rápidamente a los clientes los bienes y servicios que produce una empresa, o que promueve una calidad elevada o costos bajos como IT, administración de materiales o desarrollo de productos, Implantación de estrategia y que no es responsabilidad de una sola función, sino que involucra varias de ellas.

Debido a que la reingeniería se enfoca en los procesos de negocios y no en las funciones, la compañía que la aplica siempre debe adoptar un enfoque diferente para organizar sus actividades.

Las que eligen la reingeniería deliberadamente hacen caso omiso del arreglo existente de tareas, papeles y actividades de trabajo. Inician el proceso de reingeniería con el cliente (no con el producto o el servicio), al cual le preguntan: “¿Cómo podemos reorganizar la forma en la cual hacemos nuestro trabajo, o nuestros procesos de negocios, para darle a usted la mejor calidad y los bienes y servicios a costo más bajo?”

Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático.

2.4.2 Beneficios de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica difiere de los tradicionales esfuerzos de planificación porque provee un modo sistemático y bien concebido para gestionar recursos limitados para atacar temas críticos para la salud y vitalidad económica de un país, a largo plazo, este proceso juega un papel crítico en:

- Obtener una imagen integrada de la posición actual de la comunidad y de sus perspectivas futuras.
- Identificar tendencia y direcciones que configuren la comunidad ayudando a establecer un nuevo rumbo.
- Incentivar a la comunidad a buscar oportunidades y actuar, en lugar de reaccionar al cambio.
- Asignar recursos a los problemas más acuciantes.
- Identificar aquellas acciones, políticas e inversiones que tendrán el mayor impacto positivo en la situación futura de la comunidad.

- Asegurar que las actividades de la comunidad tengan un objetivo a largo plazo y que no se ven afectadas por un cambio de liderazgo político.
- Proveer un mecanismo para la cooperación entre los sectores públicos y privados.

(Jones, s.f.).

2.4.3 Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recurso humano con la estrategia organizacional. (Chiavenato)

Se precisa de traducir los objetivos y estrategias de la organización a objetivos y estrategia del área de recurso humano, mediante la planificación estratégica de RH.

La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, a toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de RH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. La planificación estratégica de recurso humano es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.

Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia.

2.4.4 Aspectos Generales Sobre el Balanced Scored

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización. (Kaolan y Norton, "The Balanced Scorecard that drive performance", 1992)

Balanced Scorecard (BSC) El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante. La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia;

Kaplan y Norton (2001).⁷Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

2.4.5 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

El BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional.

Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el BSC puede utilizarse como un sistema de control tradicional. Sin embargo, en organizaciones en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución constante, donde el conocimiento está disperso y la dirección propone nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el BSC puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizacional. En este caso, los resultados que brindan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. ⁸(Santos y Fidalgo, 2004) Santos y Fidalgo (2004) mencionan que el éxito en el diseño e implantación del BSC estriba principalmente en cuatro aspectos fundamentales:

- 1) definición de la estrategia,
- 2) selección de indicadores,
- 3) proceso de creación
- 4) filosofía que se trata de comunicar a través del BSC.

Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar al BSC como un modelo de gestión estratégico. Al respecto Oliver y Requena (2004), mencionan que el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los factores clave de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia.

2.5 Aspectos Generales Y Teóricos del clima Organizacional.

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

El concepto se asimila al de la dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

2.5.1 Aspectos Generales Sobre Los Recursos Humanos

Werther y Davis (2000) indican que "los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen". La Administración de Recursos Humanos (ARH) es "la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales". Una organización es el conjunto de personas que se reúne para alcanzar un objetivo dentro de una empresa; es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más, personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social". (Werther y Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2000)

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos:

Planeación, Reclutamiento y selección, Desarrollo, Compensaciones y prestaciones, Seguridad e higiene, Relaciones laborales y con los empleados Investigación de recursos humanos. Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional. Mondy y Noe, (1997), definen la cultura organizacional como "el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento".

Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de "armonía". Esta "armonía" se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como clima organizacional.

2.5.2 Concepto y Definiciones de Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. (Robbins, 1999)

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

2.5.3 Características del clima Organizacional

Características del Clima Organizacional A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características. (Chiavenato)

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Dimensiones del Clima Organizacional Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

1. Estructura Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment) Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.5.5 Funciones del clima Organizacional

Según Chiavenato, Idalberto las funciones del clima organizacional son:

- Desvinculación: Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea de alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje. Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable. Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición Conflicto. La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

2.5.6 Importancia del clima Organizacional en la Empresa

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general.

2.5.7 Tipos De Clima Organizacional

Según (Brunet, Luc, en su investigación El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias 1999), existen dos tipos de climas organizacionales, estos son: Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:

- Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. [Símbolo] Clima de tipo Participativo: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

El clima participativo, se divide en dos:

- Sistema I. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- Sistema II. Participación en grupo: su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

2.5.8 Factores Del Clima Organizacional

Diferentes autores, entre ellos Chiavenato, Idalberto plantean para medir el clima organizacional los siguientes factores:

A continuación se describen cada uno de los factores más importantes que explicarían el clima existente en una determinada empresa y son estos factores los que utilizaremos para medir el clima organizacional en la alcaldía municipal de El Congo. Dichos factores se mencionan a continuación:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Motivación: Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Comunicación. Es el proceso que suministra la información técnica relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización. La comunicación, es un medio de control, motivación, expresión emocional e información.

8. Conflictos: Es el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

10. Ambiente físico de trabajo: Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.

11. Liderazgo: Es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de algo.

CAPITULO III

3.0 SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA LACALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

3.1 Introducción.

Este capítulo plantea la estrategia metodológica utilizada en la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal De El Congo, con el fin de recolectar, organizar y analizar todos aquellos datos importantes que faciliten el desarrollo de un diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en dicha empresa.

Dicho diagnostico consiste en la percepción que tienen los empleados y el gerente de recursos humanos, acerca del ambiente laboral en el que están inmersos diariamente, lo cual permitió la identificación de los factores que están afectando tanto positiva como negativamente dicho clima, y así poder recomendar estrategias que serán presentadas en el capítulo cuatro.

3.2 Objetivos de la Investigación

3.2.1. Objetivo General

Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo, proporcionándole un plan estratégico que le brinde un ambiente laboral agradable.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la Alcaldía municipal de El Congo.

- Proporcionar a la Alcaldía Municipal de El Congo, una herramienta técnica – administrativa de personal que contribuya a evaluar el clima organizacional de manera periódica.
- Brindar las estrategias idóneas para mejorar cada uno de los factores que intervienen en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo.

3.3 Metodología de la Investigación

El método científico es un conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables. Así el método científico es un conjunto de pasos que trata de protegernos de la subjetividad en el conocimiento. Por lo que en la presente investigación se utilizó el método científico específicamente el deductivo e inductivo. Se aplicó el método deductivo ya que inicialmente se partió de una visión general del clima organizacional, y por ende se definieron los factores que lo conforman; de los cuales se determinaron aquellos que son más relevantes para ser evaluados en la Alcaldía Municipal de El Congo. Por otra parte teniendo definidos los factores a ser evaluados del clima organizacional se realizó un diagnóstico de cada uno de ellos en la Alcaldía Municipal De El Congo, lo que permitió proponer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados. Debido a lo anterior es que se puede afirmar que en la investigación se utilizó el método inductivo.

3.3.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se utilizará será de un tipo descriptivo, ya que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de algún fenómeno orientado a evaluar, analizar, y describir las mejores alternativas de solución a dicho fenómeno.

Mediante este estudio se obtuvo la información, bajo qué condiciones labora el personal de la Alcaldía Municipal de El Congo, y así poder hacer una propuesta de un plan estratégico que permita contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

Dicha investigación es la que permitió recopilar la información básica sobre el clima organizacional, a través de encuestas y mediante una entrevista dirigida al alcalde municipal de El Congo. Se formuló una encuesta para el personal administrativo, la cual estaba conformada por once factores a evaluar los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, motivación, relaciones, cooperación, comunicación, conflictos, identidad, ambiente físico de trabajo y liderazgo.

3.3.2 Técnicas de Recolección De Datos

Consiste en recopilar información a través de las diferentes técnicas, adecuadas al tipo de estudio.

3.3.2.1 Técnica de la Encuesta

Esta se realizó con el fin de conocer los estados de opinión o hechos específicos de las situaciones que perciben los empleados en cuanto a los factores que inciden en el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo. Esta técnica se realizó a través de un cuestionario.

3.3.2.2 Técnica De La Entrevista

Esta se realizó con el fin de obtener respuestas verbales a interrogantes planteadas por los entrevistadores sobre aspectos claves y puntuales sobre el tema en estudio. La información obtenida se utilizó para completar aquella que se obtuvo con la encuesta, y vino a enriquecer la-

investigación en el sentido que se pudo aclarar muchas dudas que de otra manera sería infructuoso su obtención.

3.3.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos estadísticos que se utilizaron para la obtención de la información durante la investigación de campo fueron el cuestionario y la guía de entrevista.

3.3.3.1 El Cuestionario

Consistió en un formulario impreso diseñado de manera que pudo obtenerse la información escrita sobre la situación actual del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo.

3.3.3.2 Guía de Entrevista

Este instrumento consistió en una lista de preguntas para delimitar la búsqueda de la información, es decir, se utilizó para saber qué preguntar, qué debemos saber, qué estamos buscando.

3.3.3.3 Observación

Es un procedimiento de datos de información consistió en utilizar nuestros sentidos para observar hechos y realidades presentes dentro de la alcaldía municipal del Congo de igual forma al personal administrativo que desarrolla sus actividades.

3.3.4 Determinación del Universo de Estudio

El universo de estudio lo constituyeron los empleados del área administrativa y jefaturas de cada unidad que trabajan dentro de las instalaciones de la alcaldía municipal de El Congo.

Debido a que el universo de estudio lo constituyen cuarenta y seis empleados, el cual se consideró un universo pequeño, se realizó un censo.

3.4 Organización y Análisis de los Datos

La organización y análisis de los datos se realizó a través de la tabulación y la interpretación de los resultados que se obtuvieron de todas y cada una de las preguntas dirigidas a los 46 empleados de la Alcaldía municipal de El Congo. El proceso que se llevó a cabo, para la organización de la información, fue mediante cuadros estadísticos y gráficos en donde se presenta la pregunta, las alternativas de respuesta y la frecuencia porcentual.

UNIDAD	No de persona
Alcalde municipal	1
Sindico	1
concejales	7
Unidad de acceso a la información publica	1
Unidad de la proyección social	3
Unidad del medio ambiente	2
Unidad de la niñez, adolescencia y juventud	5
Cuerpos de agentes municipales	3
UACI	1
Tesorería	2
contabilidad	4
informática	1

Unidad de administración tributaria municipal	2
Registro del estado familiar	3
Sección de servicios municipales	2
Unidad de la mujer	1
Administración	7
TOTAL	46

Para realizar el análisis, se tomó como base el resultado porcentual obtenido en la tabulación de los datos. El análisis consistió en comparar la importancia que los encuestados dieron a cada una de las alternativas de respuesta y así poder interpretar los resultados obtenidos tomando en cuenta la relación de la teoría enfocada al clima organizacional y las opiniones dadas por los empleados.

3.4.1 Diagnóstico de los Factores Actuales del Clima Organizacional

Este diagnóstico realizado en la Alcaldía Municipal de El Congo, constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo, por medio de dicha descripción se realizará un análisis que nos permitirá conocer el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores.

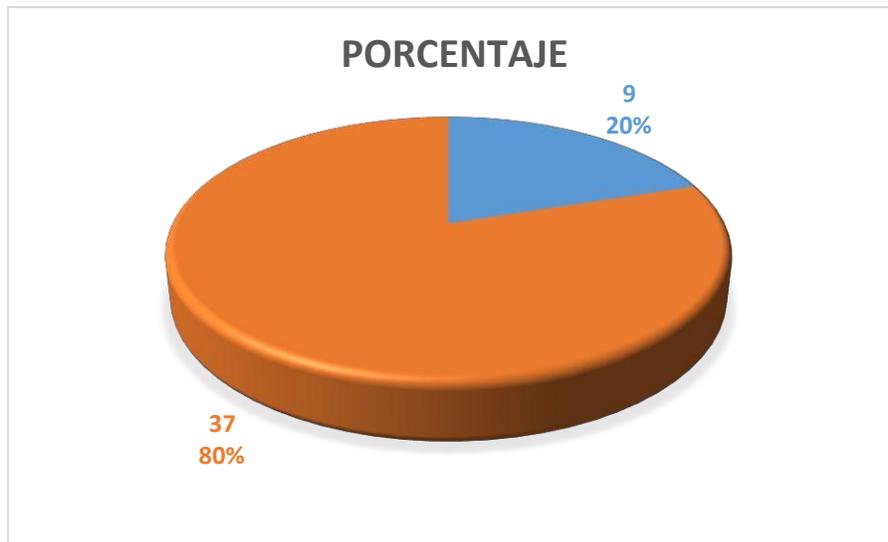
A continuación se detallan los once factores que fueron evaluados de la siguiente manera:

3.4.1.1 Diagnostico Del Factor Estructura

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo.

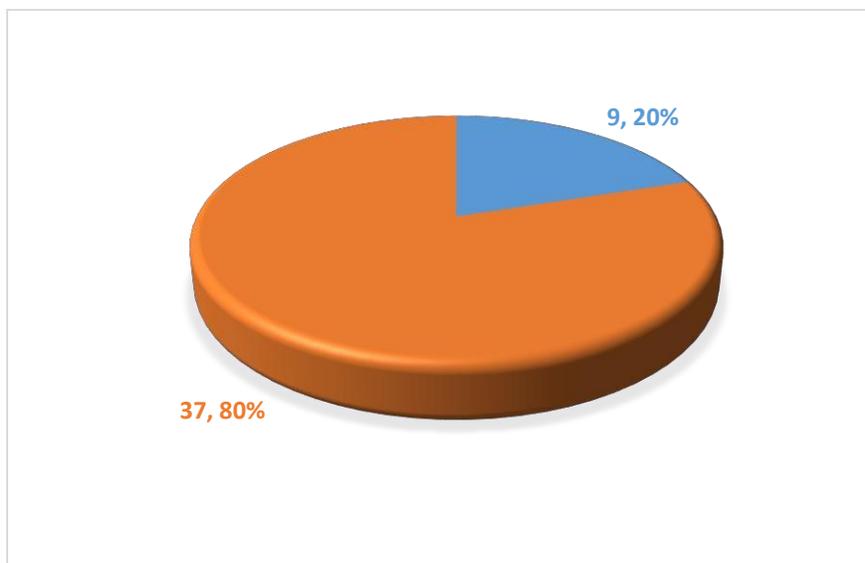
¿Conoce la misión de la alcaldía?

Respuesta	frecuencia	porcentaje
si	9	20 %
no	37	80%
TOTAL	46	100%



¿Conoce la visión de la Alcaldía?

	FRECEUNCIA	PORCENTAJE
si	9	20 %
no	37	80 %
TOTAL	46	100



¿Conoce la existencia de políticas en la Alcaldía?

	Frecuencia	porcentaje
Si	17	37 %
no	29	63 %
total	46	100 %



3.4.1.2 Interpretación de los Resultados

El 80% de los empleados de la alcaldía municipal del Congo manifestó no saber cuál era la misión, visión no tienen conocimiento de lo que realmente lo que la alcaldía hace, cuales son los medios que utiliza y hacia donde se dirigen.

El 20% de los empleados, incluyendo algunos jefes de unidades y concejales conocen que la alcaldía tienen una misión y visión pero estos empleados de la alcaldía dieron versiones distintas por que no está escrita y expuesta al personal ni a usuarios.

El 63% no saben cuáles son las políticas de la alcaldía de igual manera no entiende el significado y la importancia de ellas, Ambos aspectos constituyen una limitante para realizar eficientemente las tareas de la empresa, lo cual provoca que no haya un clima óptimo en la Alcaldía municipal de El Congo, perjudicando todo esto el logro de los objetivos.

Se detectó por medio de la observación que la mayoría de los empleados conocen los procedimientos necesarios para realizar actividades o tareas de su trabajo de manera correcta,

tienen conocimiento de lo que deben hacer y de las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo.

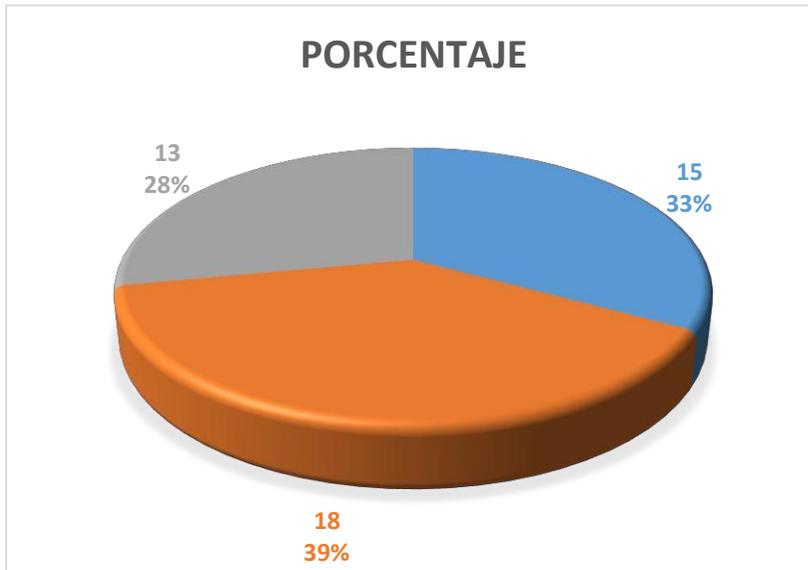
Todo lo anterior constituye una ventaja para la Alcaldía ya que contribuirá en gran medida al logro de sus objetivos.

3.4.1.3 Diagnóstico del Factor Responsabilidad

En este factor se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

¿Cómo considera usted la supervisión que recibe de su jefe?

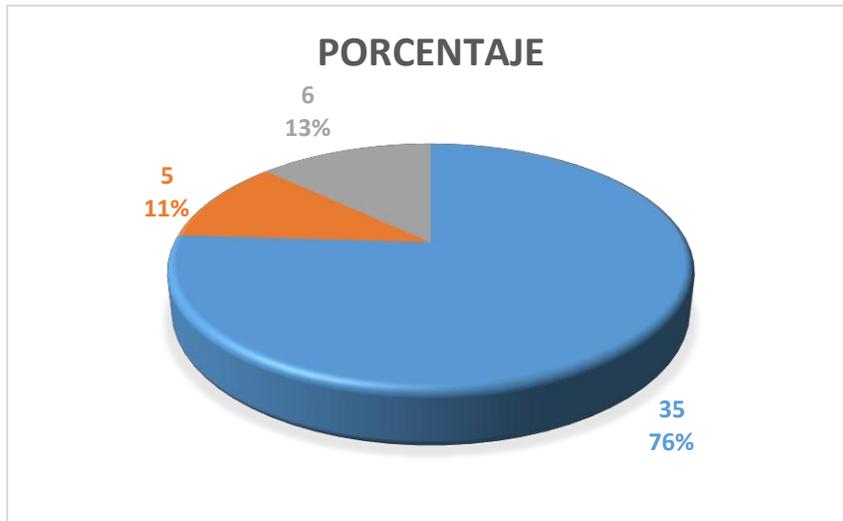
	Frecuencia	porcentaje
a. Me incomoda	15	33%
b. Me gusta	18	39%
c. Me da igual	13	28%
total	46	100



Un 39 % de los empleados no les incomoda la supervisión que reciben de sus jefes ya que sienten la seguridad de que las actividades las están realizando correctamente, sin embargo un 33% les incomoda el control que su jefe hace con respecto a sus actividades ya que no existe confianza, ni buena comunicación para corregir los errores y el 28% les da igual, es decir son los empleados que realizan actividades que no requieren esfuerzo y tiempo para llevarlas a cabo. Que no requieren esfuerzo y tiempo para llevarlas a cabo.

¿Puede usted tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?

	Frecuencia	porcentaje
A	35	76 %
B	5	11%
C	6	13%
Total	46	100%



¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	83 %
no	8	17 %
	46	100 %
Total		



Interpretación de los Resultados

Un 39 % de los empleados no les incomoda la supervisión que reciben de sus jefes ya que sienten la seguridad de que las actividades las están realizando correctamente, sin embargo un 33% les incomoda el control que su jefe hace con respecto a sus actividades ya que no existe confianza, ni buena comunicación para corregir los errores y el 28% les da igual, es decir son los empleados que realizan actividades que no requieren esfuerzo y tiempo para llevarlas a cabo. Que no requieren esfuerzo y tiempo para llevarlas a cabo.

De igual manera el porcentaje de empleados que no les incomoda la supervisión En la Alcaldía se da porque les es permitido de opinión y tomar decisiones con respecto al cargo que desempeña lo que significa que posee autonomía en el momento de realizar su trabajo debido a que estos manifiestan que sus jefes les permiten llevar a cabo el trabajo como ellos consideran que es mejor.

Sin embargo, existe una limitante a la hora de tomar decisiones importantes o dar opinión en sus unidades para mejorar, el 73% no les es permitido tomar decisiones o aportar al logro de los objetivos de la alcaldía solo deben hacerlo en sus puestos de trabajo es decir en el cargo que desempeñan, con decisiones no relevantes, esto provoca que el empleado sienta que no confían en él, generando un descontento de éste hacia la Alcaldía municipal del Congo.

3.4.1.4 Diagnostico del Factor Recompensa

En este factor se evaluó la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica recibida por el trabajo bien hecho.

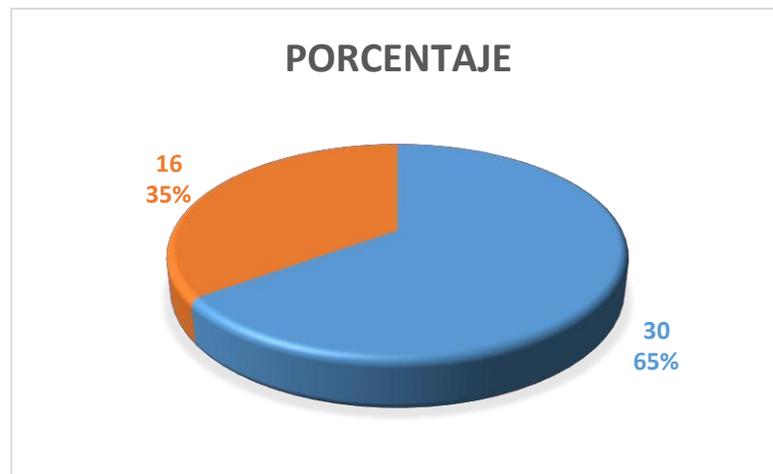
Un porcentaje alto de empleados (80%) de la Alcaldía considera que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, por eso mismo manifiestan que no dejarían de trabajar en la Alcaldía con las mismas condiciones.

Al igual un porcentaje también alto de empleados 65 % están conformes por sus salarios, esto muestra un interés a la hora de realizar sus actividades.

El 70% de los trabajadores no les interesa si escuchan sus opiniones porque saben que nos las pondría en práctica es por eso que manifestaron sentirse insatisfecho porque el consejo municipal no toma en cuenta sus opiniones o las necesidades que faltan en cada unidad.

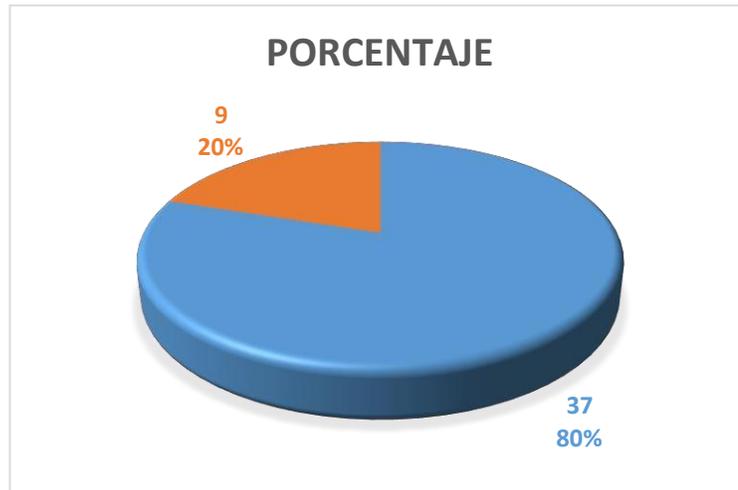
¿Está conforme con sus condiciones laborales y Salariales?

	frecuencia	porcentaje
Si	30	65%
no	16	35%
total		100%



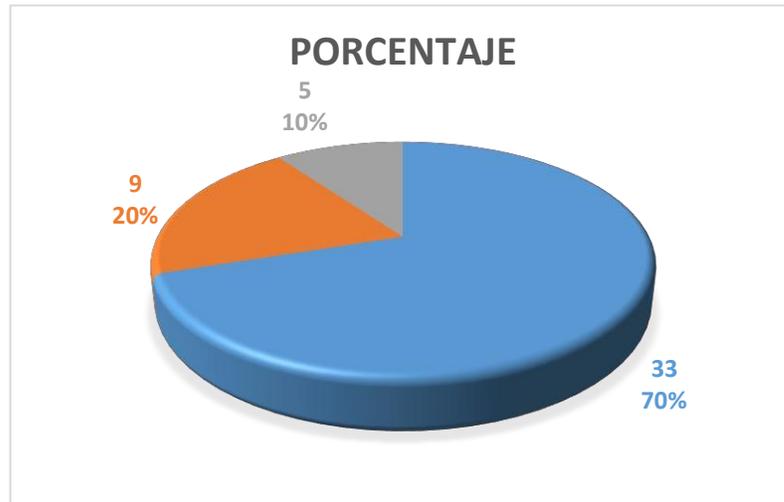
¿La alcaldía se preocupa por otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	80 %
No	9	20 %
total		100%



Para usted no es importante si el jefe escucha o no sus opiniones, ¿Por qué?

	Frecuencia	Porcentaje
Aunque me esuche, no las pondría en practica.	33	70 %
Aunque yo de mi opinión, me diría que en ese momento no tendría tiempo	9	20 %
No me importa si toma en cuenta mis opiniones o no	5	10%
Total	46	100 %



Interpretación De Los Resultados:

Un porcentaje alto de empleados (80%) de la Alcaldía considera que ésta les otorga y les informa sobre las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho, por eso mismo manifiestan que no dejarían de trabajar en la Alcaldía con las mismas condiciones.

Al igual un porcentaje también alto de empleados 65 % están conformes por sus salarios, esto muestra un interés a la hora de realizar sus actividades.

El 70% de los trabajadores no les interesa si escuchan sus opiniones porque saben que nos las pondría en práctica es por eso que manifestaron sentirse insatisfecho porque el consejo municipal no toma en cuenta sus opiniones o las necesidades que faltan en cada unidad.

3.4.1.5 Diagnostico del Factor Motivación

En este factor se evaluó el grado de motivación de los empleados al realizar sus actividades laborales.

Un porcentaje de empleados (87%) se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que la Alcaldía les brinda incentivos, lo que provoca satisfacción y entusiasmo en ellos al sector administrativo.

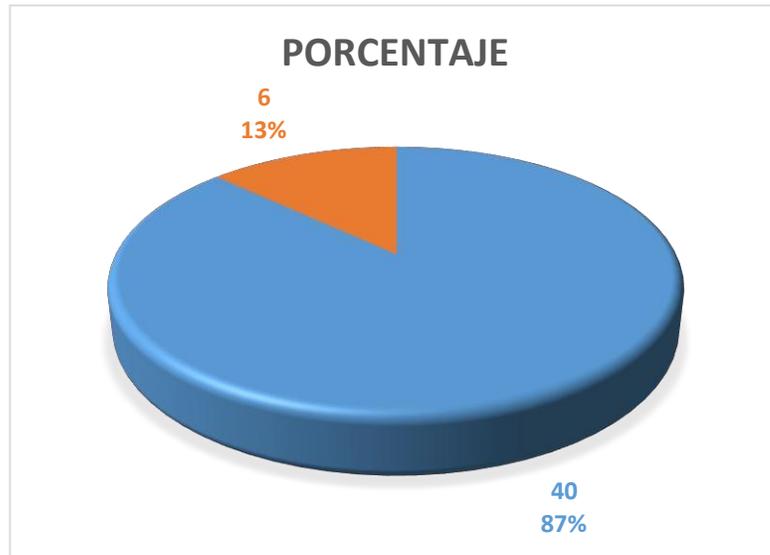
Dichos empleados no se sienten tensionados al inicio de cada semana por tener que trabajar y las tareas que realizan no presentan una carga para ellos.

El 71% de los empleados perciben las tareas con mucha importancia, responsabilidad y compromiso.

En conclusión, se puede afirmar que los empleados de la alcaldía en su gran mayoría se encuentran motivados y satisfechos, lo que beneficia a la Alcaldía ya que ellos realizan su trabajo con mayor eficiencia.

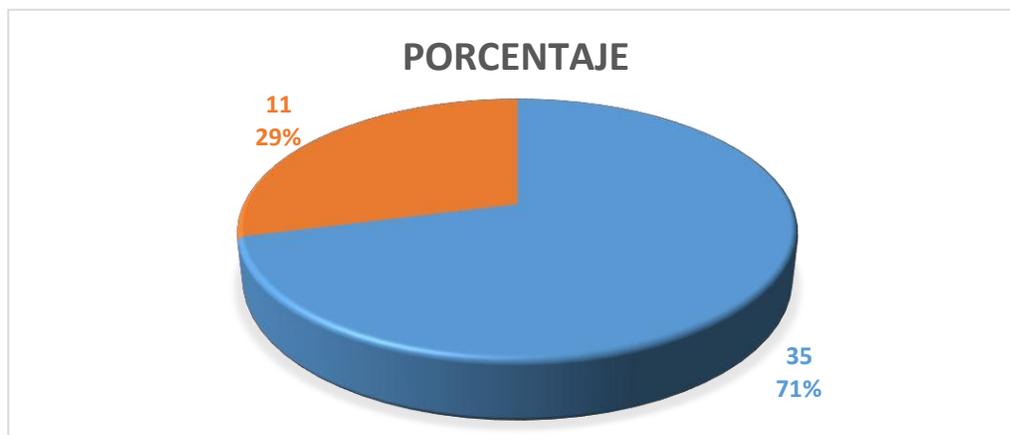
¿Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Si	40	87 %
No	6	13 %
Total	46	100%



¿Las tareas que realiza las percibe con mucha importancia?

	frecuencia	Porcentaje
Si	35	71 %
no	11	29 %
total	46	100%



Interpretación De Los Resultados

Un porcentaje de empleados (87%) se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que la Alcaldía les brinda incentivos, lo que provoca satisfacción y entusiasmo en ellos al sector administrativo.

Dichos empleados no se sienten tensionados al inicio de cada semana por tener que trabajar y las tareas que realizan no presentan una carga para ellos.

El 71% de los empleados perciben las tareas con mucha importancia, responsabilidad y compromiso.

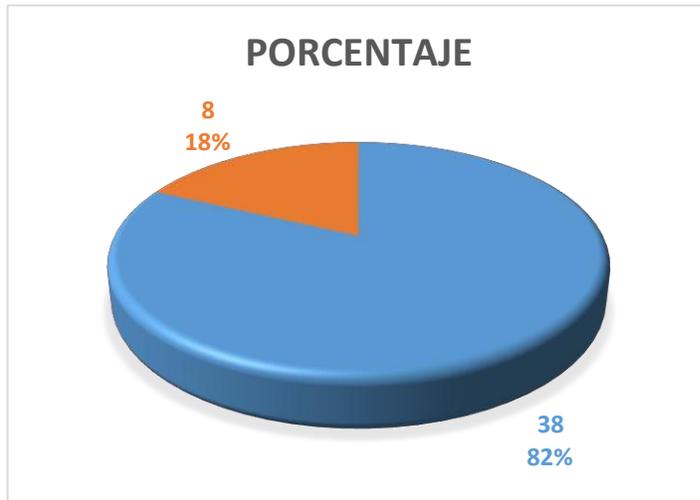
En conclusión, se puede afirmar que los empleados de la alcaldía en su gran mayoría se encuentran motivados y satisfechos, lo que beneficia a la Alcaldía ya que ellos realizan su trabajo con mayor eficiencia.

3.4.1.6 Diagnostico del Factor Relaciones

En este factor se evaluó la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los empleados, encargados de cada unidad y consejo municipio.

¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Si	38	82 %
No	8	18 %
Total	46	100%



¿Las relaciones interpersonales que hay entre sus compañeros, hacen que usted se sienta bien en su lugar de trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Si	39	85 %
No	7	15 %
Total	46	100%



Interpretación De Los Resultados

Un porcentaje de empleados (82%) manifiestan que en las relaciones entre el jefe y sus compañeros de trabajo existe un respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo.

Además consideran que es importante el cultivar buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, debido a que esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas.

Un porcentaje de empleados (85%) se sienten bien con los demás compañeros de trabajo hay una buena relación de amistad y confianza.

Sin embargo, cuando se realiza la consulta por separado sobre la confianza entre compañeros de trabajo que solo confía en algunas situaciones, lo que provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que también se disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral, ya que no existe una comunicación efectiva entre las diferentes unidades.

3.4.1.7 Diagnostico del Factor Cooperación

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los empleados de la Alcaldía Municipal de El Congo.

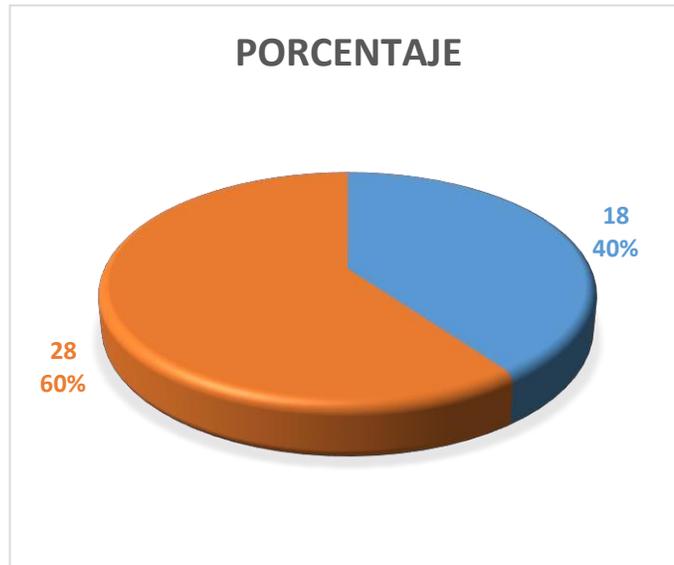
¿Considera que existe espíritu de cooperación hacia usted por parte de sus compañeros y jefe de su respectiva unidad?

	Frecuencia	porcentaje
Si	43	93%
no	3	7 %
total	46	100%



¿ los jefes de los diferentes departamentos tienen espíritu de colaboración para asesorarse entre a los demás unidades?

	frecuencia	Porcentaje
Si	18	40 %
no	28	60 %
Total	46	100%



Interpretación De Los Resultados

Un alto porcentaje de empleado 93% manifiesta que existe un espíritu de cooperación entre los mismos compañeros y jefes de sus mismas unidades.

Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados (40%) que expresan que los jefes de cada unidad y demás compañeros no siempre les dan la colaboración que ellos necesitan debido a falta de tiempo o porque no pertenecen a la misma unidad de trabajo.

Lo cual provoca que el trabajo no se lleve a cabo de una manera eficiente, lo que afecta la atención al cliente, la imagen de la Alcaldía Municipal De El Congo y en definitiva afecta en el logro de los objetivos.

3.4.1.8 Diagnostico del Factor Comunicación

En este factor se evaluó la efectividad en el flujo de información que se da en el ambiente laboral de cada unidad de la Alcaldía Municipal De El Congo.

¿Utiliza la alcaldía los medios adecuados para transmitir la información?

	frecuencia	porcentaje
Si	14	30 %
no	32	70 %
Total	46	100%



Interpretación De Los Resultados

Un porcentaje alto de los empleados (70%) manifiestan que la comunicación que se da dentro del grupo de trabajo no es la adecuada, debido a que la Alcaldía no utiliza los medios apropiados para transmitir la información, comunica de manera no efectiva no permite que el trabajo se realice eficientemente.

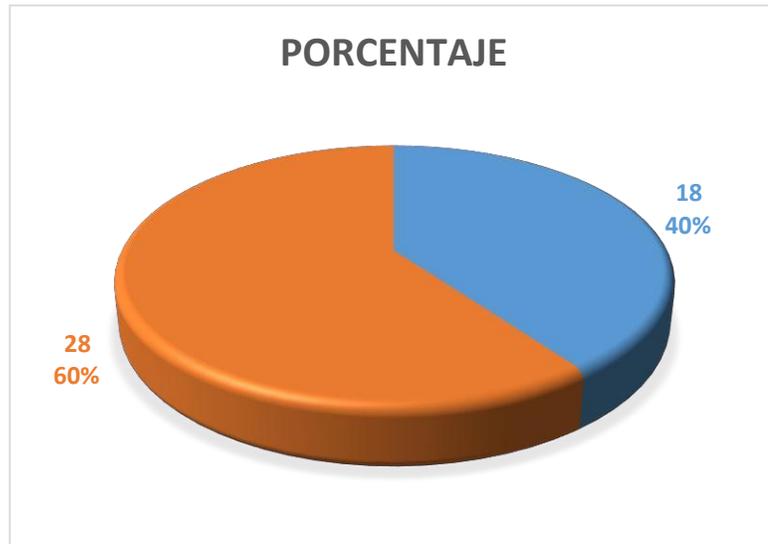
Esto se debe a que los jefes de cada unidad tienen comunicación solo entre sus subordinados y las funciones que desempeñan cada uno de ellos en sus respectivos departamentos, no realizan reuniones para informarles lo que deben hacer junto a otras unidades o para darles a conocer los logros o dificultades que tiene la alcaldía municipal del Congo.

3.4.1.9 Diagnostico del Factor Conflictos

En este factor se evaluó el sentimiento de los empleados de la Alcaldía Municipal del Congo para aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias.

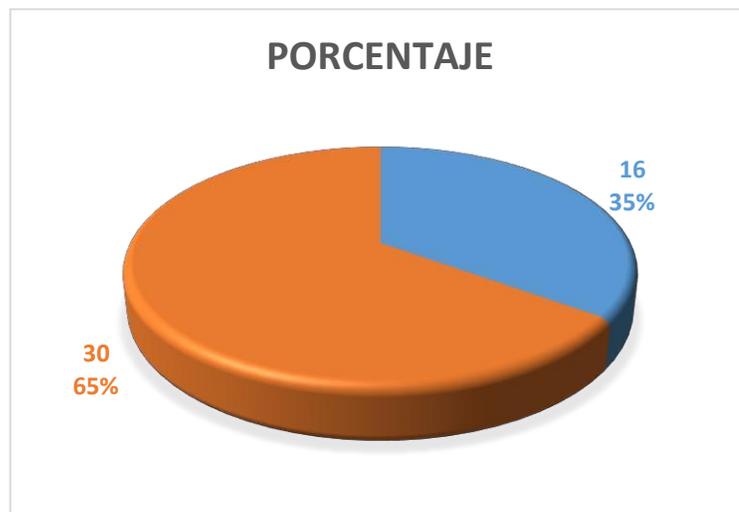
¿Qué tan a menudo se dan conflictos dentro de la alcaldía?

	frecuencia	porcentaje
Regularmente	18	40 %
Nunca	28	60 %
Total	46	100%



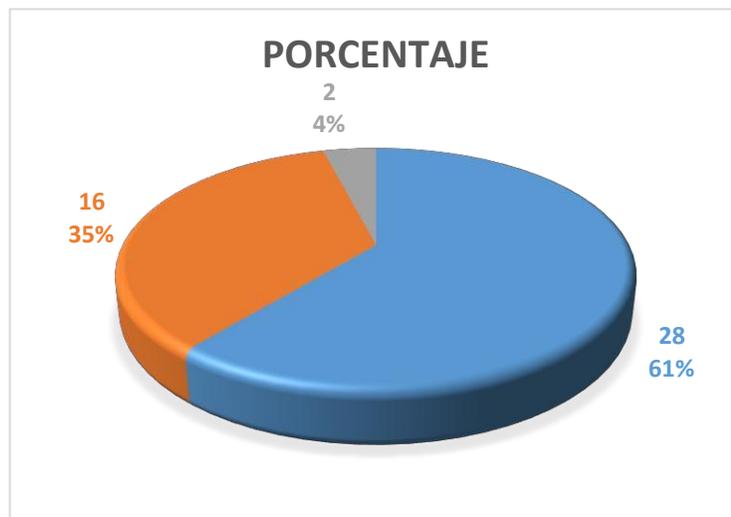
¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

	frecuencia	porcentaje
Si se resuelven adecuadamente	16	35 %
No se resuelven adecuadamente	30	65 %
Total	46	100%



¿Existe entre sus compañeros conflictos laborales que afecten negativamente la imagen y la productividad de la alcaldía?

	frecuencia	porcentaje
Si	28	61 %
No	16	35 %
A veces	2	0.04 %
Total	46	100%



Interpretación de los resultados

Dentro de la Alcaldía se determinó que regularmente existen conflictos los cuales se dan por rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo o por ser de diferente ideología política. (40%).

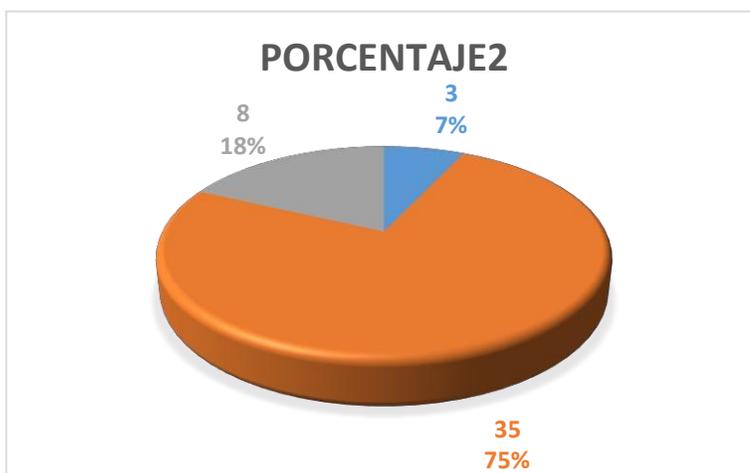
Además, manifestaron que no tienen problemas entre ellos por el salario y el trato que reciben de sus jefes; Sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados (65 %) que expresaron que los conflictos a veces no se resuelven adecuadamente, un porcentaje del 61% indicaron q los problemas que se dan afecten la imagen de la Alcaldía Municipal de El Congo.

3.4.1.10 Diagnostico del Factor Identidad

En este factor se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la Alcaldía, así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la municipalidad de El Congo.

¿Qué sensación siente al trabajar en la alcaldía?

	frecuencia	Porcentaje
No se siente bien	3	7 %
Siente alegría y satisfacción	35	75 %
Le da igual	8	18 %
Total	46	100%



Interpretación de los Resultados

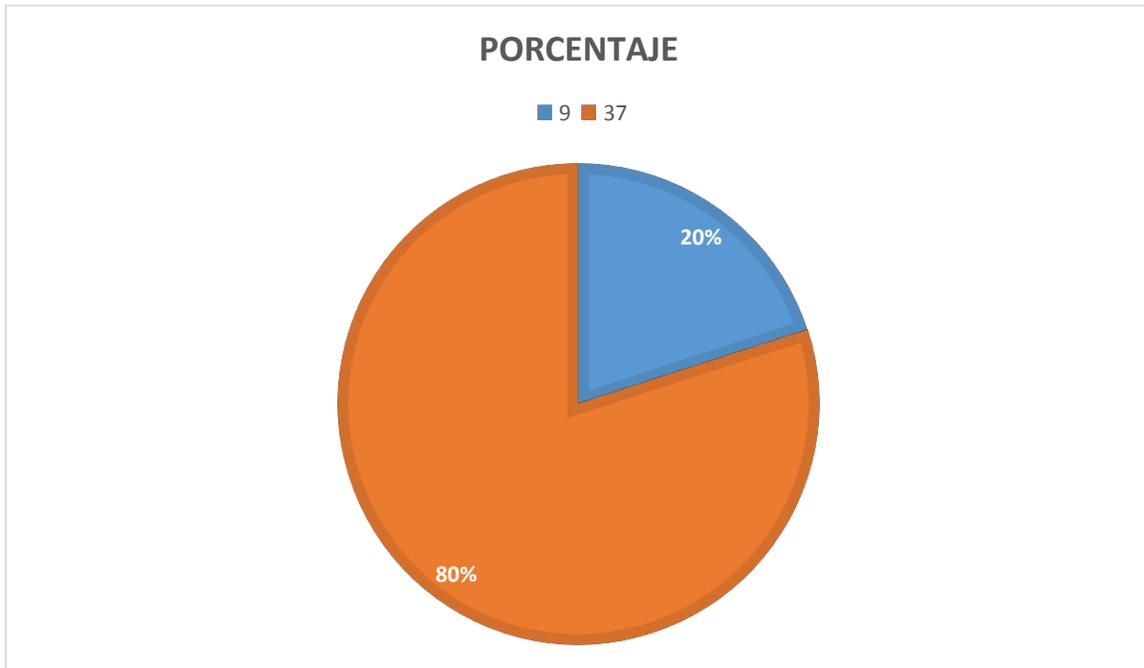
Un alto porcentaje de los empleados (75%) se sienten identificados, porque sienten satisfacción con el trabajo que desempeñan debido a que la Alcaldía Municipal De El Congo les ofrece un lugar estable para trabajar.

3.4.1.11 Diagnostico del Factor Ambiente Físico de Trabajo

En este factor se evaluó la calidad del ambiente físico de trabajo, aspectos tales como la temperatura, la ventilación, distribución del área de trabajo, iluminación y seguridad.

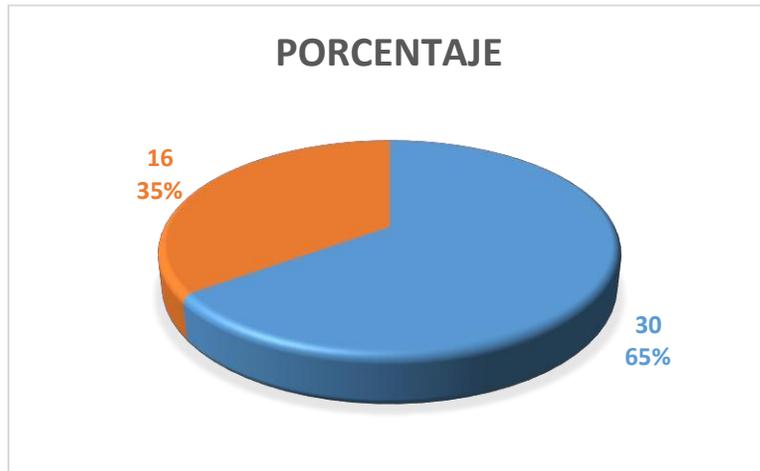
¿Considera que la distribución física de su área de trabajo afecta la realización de sus labores?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	20 %
no	37	80 %
Total	46	100%



¿El Lugar de trabajo de en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades?

	Frecuencia	porcentaje
Si	30	65 %
no	16	35 %
Total	46	100%



Interpretación de los Resultados

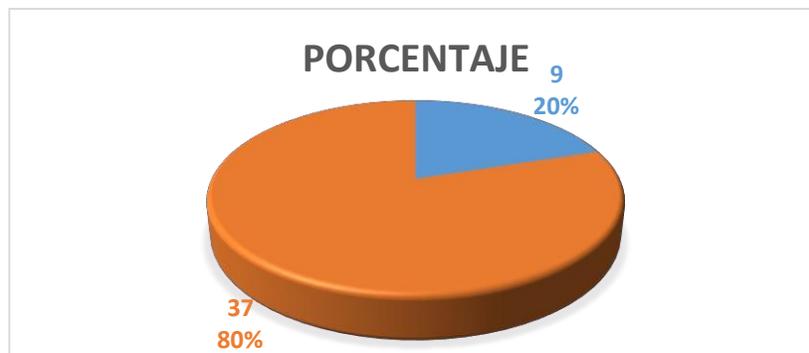
El 80 % de los empleados de la Alcaldía Municipal De El Congo manifestaron sentirse satisfechos de la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales, debido a que EL 63% de los empleados sienten seguridad, comodidad, buena ventilación e iluminación, lo que contribuye a que se sientan en un ambiente agradable a la hora de trabajar.

3.4.1.12 Diagnostico del factor Liderazgo

En este factor se evaluó el grado de influencia que tiene el jefe de cada unidad y el consejo municipal en la realización de las actividades de los empleados.

¿Cuenta el jefe con las habilidades y conocimientos necesarios para influir en su grupo de empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	20 %
no	37	80%
Total	46	100%



¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra usted en su trabajo?

	frecuencia	porcentaje
si	18	39 %
no	28	61 %
Total	46	100%



Interpretación de los Resultados

Un porcentaje considerable de empleados de la alcaldía municipal del Congo (80%) manifestó que su jefe no posee las habilidades para influir en ellos, así como los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña y no sienten la confianza de manifestarle los desacuerdos que sienten hacia ellos.

Además, los jefes no sienten la confianza de delegar responsabilidades mayores a sus empleados, también no brindan la confianza necesaria a los empleados para que estos puedan comunicar los desacuerdos que sienten hacia ellos.

Sin embargo un 61% de empleados manifestó que sus jefes no valoran sus habilidades y destrezas ya que no se las reconocen por ningún incentivo o ascenso.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones.

Luego de haber realizado el diagnostico respectivo de cada factor del clima organizacional que se desarrolla en la Alcaldía Municipal De El Congo se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Que los empleados de la Alcaldía Municipal De El Congo no conocen lo que es la empresa y hacia dónde se dirige, pero si saben cómo realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo.
- ✓ La Alcaldía municipal del Congo informa y les otorga a los empleados, las prestaciones y beneficios a los que tienen derecho.
- ✓ En el grupo de trabajo no existe una comunicación adecuada debido a que la alcaldía municipal del Congo no utiliza los medios apropiados para transmitir la información.
- ✓ En la Alcaldía municipal del Congo los empleados se sienten satisfechos con la distribución física del área en la cual realizan sus actividades laborales.
- ✓ Los empleados tienen obstáculos a la hora de realizar su trabajo debido a que no existen políticas que permitan una guía de acción para la realización de las tareas del puesto, por falta de herramientas necesarias para el trabajo y por no estar seguros de a quién acudir cuando se presentan problemas o dificultades.
- ✓ Los empleados no pueden tomar decisiones importantes, generando un descontento de estos hacia la Alcaldía municipal del Congo.
- ✓ Existe una débil colaboración entre los compañeros de trabajo y poca retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral, todo esto debido a la falta de confianza en una parte de los empleados.

- ✓ Los jefes y compañeros de trabajo no siempre se brindan la colaboración que necesitan entre ellos debido a la falta de tiempo o porque no pertenecen a la misma área de trabajo. Al no brindarse la colaboración necesaria entre jefes y compañeros de trabajo, provoca que las actividades laborales no se lleven a cabo de manera eficiente, lo que puede afectar el logro de los objetivos de la alcaldía municipal del Congo.
- ✓ Existen en la Alcaldía municipal del Congo conflictos que no se resuelven adecuadamente, lo que ocasiona que se afecte levemente la imagen y productividad de la empresa.
- ✓ Un porcentaje significativo de empleados expresó que sus jefes no poseen las habilidades necesarias que requiere su puesto de trabajo, tampoco sienten la confianza de manifestarles a estos los desacuerdos que tienen.

3.6 Recomendaciones

Luego de haber concluido el diagnóstico realizado en la Alcaldía municipal del Congo sobre los factores que conforman el clima organizacional, se recomienda poner en marcha un plan de acción que contenga diferentes estrategias que ayuden a fortalecer los factores que actualmente permiten un clima organizacional estable entre compañeros y jefes, además mejorar aquellos factores que están debilitando y afectando negativamente el clima laboral.

Debido a esto es que en el siguiente capítulo se propone un plan estratégico que nos permitirá mejorar el clima organizacional de la alcaldía municipal de El Congo.

CAPITULO IV

4.0 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA LACALDIA MUNICIPAL DE EL CONGO.

4.1 Introducción

En este capítulo se presenta una propuesta de un plan estratégico en donde se expone la misión y visión de la Alcaldía municipal del Congo, así como también los objetivos que se pretenden lograr con la realización del plan. Dicho plan contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en el clima organizacional, así como también las recomendaciones para el uso de este plan.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo General

- Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la Alcaldía Municipal del Congo, para el buen desempeño de sus actividades.

4.2.2. Objetivos Específicos

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima organizacional, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima organizacional según el diagnóstico realizado.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la municipalidad.

4.3. Importancia del Plan Estratégico

El Clima organizacional ha cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Además, es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima. Por lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima organizacional de la municipalidad en aspectos tales como la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener empleados más motivados y satisfechos con su trabajo.

4.4. Estrategias Para Mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo.

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima organizacional satisfactorio en la alcaldía municipal del Congo, es realista y congruente al diagnóstico realizado.

En este sentido el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los trabajadores a mantener un clima organizacional agradable. El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional.

Dichas estrategias permitirán a la alcaldía municipal del Congo contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa.

Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de los empleados.

Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de El Congo

El capítulo tiene por objeto presentar una serie de elementos que conforman el Plan Estratégico propuesto para el buen funcionamiento y desarrollo de la Alcaldía Municipal de Congo, los cuales son los siguientes:

Primeramente la formulación de visión, misión y objetivos ya que la alcaldía municipal del Congo no cuenta con una visión, misión y objetivos establecidos, seguidamente se da a conocer la formulación de estrategias, y finalmente el Control y Evaluación del plan.

4.5. Formulación de Estrategias

4.5.1. Estrategias para Mejorar el factor Estructura

El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.



Por lo tanto, la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor estructura:

- Establecer la misión visión, valores y políticas de la Alcaldía municipal del Congo de tal forma que sea inspiradora para los empleados, y así estimularlos para que realicen el trabajo de una mejor manera.

A) Valores

Responsabilidad

Brindar solución oportuna y eficiente con la capacidad de resolver los problemas de la municipalidad en el momento que lo requiera. .

Confiabilidad

Inspira credibilidad y seguridad a la población para que den a conocer sus problemas y brindar una solución oportuna. .

Trabajo en equipo

La municipalidad se enfocará en trabajar en coordinación con las comunidades, para lograr con prontitud la eficiencia en el desarrollo de las actividades y el avance en los programas de desarrollo local, internamente, también, la alcaldía mejorará la comunicación entre el personal administrativo y perfeccionará la prestación de servicios al público. .

Transparencia

Trabajar con transparencia desde cualquier punto de vista, con disponibilidad de ser auditado en el momento que se estime conveniente por las autoridades correspondientes. .

Equidad

Brindar un servicio con igualdad sin tomar en cuenta las diferencias políticas e ideológicas, sociales o de otra índole. .

Participación

Trabajar en concordancia con las diferentes comunidades del municipio, donde se escuche la voz del pueblo.

Honestidad

Actuar con honestidad en todo el quehacer municipal que se lleve a cabo.

B) Visión

Es un panorama donde la empresa se visualiza a futuro, desarrollada de forma sensata, pero atractiva y realizable de conformidad a los recursos disponibles y proyecciones.

Proyectar una Institución municipal participativa, unida, capaz y comprometida con los cambios políticos, económicos y sociales que contribuyan al desarrollo local en el Municipio.

C) Misión

Define el propósito principal de la empresa es decir, el por qué existe, se define a largo plazo y normalmente no cambia a diferencia de los objetivos y la visión, responde a preguntas de: ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?

Somos una institución del desarrollo local, fuerte, responsable y visionaria, que brinda atención a las expectativas de la población con mejores servicios, transparencia, eficiencia y profundo sentido humanista mediante el apoyo de un personal idoneo y capacidad, para instaurar en el municipio de Congo un modelo económico alternativo y solidario.

D) Políticas

Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.

- Garantizar la recaudación de fondos, el control y registro oportuno de las transacciones
Garantizar el cumplimiento de normativas y velar por la continua capacitación de los empleados.
- Fomentar espíritu de liderazgo y trabajo en equipo en el personal de la municipalidad.
- Brindar la mejor atención y el buen trato por parte del personal que garantice la plena satisfacción de los usuarios.

Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados podrían tener en la obstaculizan la realización de sus labores.

Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta “La Simplificación del Trabajo”, la cual valiéndose de diagramas de proceso u otros recursos, permitirá determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización.

El estudio podría indicar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros. Con lo anterior se busca agilizar todos aquellos procedimientos que, a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los empleados; de tal manera que no constituyan un obstáculo.

4.5.2. Estrategias Para Mejorar el Factor Responsabilidad

Con las siguientes estrategias, se pretende que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la organización. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.



- 4 Darle más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.
- 5 Brindar capacitación a los empleados de la empresa sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc.

Por lo que estas herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.

- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.
- Darle un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.

4.5.3. Estrategias para Mejorar el Factor Recompensa

Las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal.



Las prestaciones laborales son los beneficios complementarios al salario, pudiendo ser estas de carácter económico y sociocultural, por lo tanto estas son un medio eficaz para retener

a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa.

Cuando la empresa no ofrece prestaciones y remuneraciones que beneficien al personal es probable que el trabajador busque una mejor oportunidad de empleo en otras empresas. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor recompensa:

estrategias	responsable	Forma de desarrollo
1. Lograr que los incentivos sean aplicados imparcialmente a los empleados de la institución.	Los jefes de cada departamento serán los encargados de evaluar cada año el sistema de recompensas existente.	Mediante los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, brindar a los empleados más sobresalientes la recompensa que amerite.
Buscar mecanismos para brindar a los empleados algún tipo de recompensa monetaria o en especie por su buen desempeño.	Asignar un fondo anual destinado a brindar recompensas monetarias o en especie.	Solicitar financiamiento de una institución que este dispuesta a apoyar el otorgamiento de recompensas a empleados sobresalientes de la municipalidad.

4.5.4. Estrategias para Mejorar el Factor Motivación

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada uno y propiciar el ambiente para que emerja la motivación interior.

Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima se logrará aumentar la productividad.



Todos los líderes se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

Para fortalecer este componente se presenta a continuación unas técnicas para la motivación laboral:

Nº	Estrategias	responsable	Forma de desarrollo
1	Incrementar el nivel de motivación en los empleados con la finalidad de que estos contribuyan a lograr los objetivos de la institución.	Los jefes realizarán reuniones mensuales para tratar asuntos referentes a la motivación de su personal.	En las reuniones que se realicen los jefes discutirán sobre los factores que motivan o desmotivan a sus empleados para buscar diferentes alternativas de solución.
2	Buscar mecanismos a través de los cuales la institución proporcione aquellos aspectos que satisfagan las necesidades de los empleados.	El jefe de cada departamento será el responsable de identificar los aspectos que provocan insatisfacción en los empleados.	Mediante la observación o supervisión los jefes identificarán los factores que logran satisfacer las necesidades de sus empleados y velarán

			por mejorarlos o proporcionarlos.
3	La participación y delegación en los trabajadores.	El jefe de cada unidad será el responsable de dar responsabilidad a los trabajadores.	Consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

4.5.5. Estrategias para Mejorar el Factor Relaciones y Cooperación

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto, se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad. Por tal razón los gerentes deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados y estar pendiente de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal.



Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

4.5.6. Estrategias para Mejorar el Factor Comunicación

El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.



La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas. Con las siguientes estrategias, se espera que la municipalidad mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza dicha institución.

Numero	Estrategia	Responsable	Forma de desarrollo
1	Todo el personal de la alcaldía tenga una adecuada comunicación dentro de la institución a fin de que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado.	Cada jefe programará reuniones mensuales, en las cuales informará a sus empleados aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades de la institución, acuerdos y nuevos proyectos.	Convocar a los empleados a reuniones en las cuales el jefe les proporcionará información general referente a las actividades de su departamento.
2	Utilizar adecuadamente los medios de transmisión de información de modo que llegue a los empleados en el momento oportuno.	Los jefes serán los responsables de transmitir la información a sus empleados en el momento oportuno y de usar un lenguaje adecuado al nivel jerárquico.	La información será transmitida a los empleados a través de medios escritos o verbales en el momento preciso.
3	Buscar mecanismos a través de los cuales se disminuyan las barreras que interfieren en la comunicación.	Los jefes deben preparar la información de modo que sea clara y precisa para los empleados de la institución.	<p>Cuando se transmiten los mensajes por medio de escritos, los jefes deben utilizar un lenguaje apropiado y comprensible para los empleados a su cargo.</p> <p>Técnicas para lograr una comunicación efectiva:</p> <p><u>Comportamiento Verbal.</u></p> <p>3 HABLE CLARO Y DESPACIO:</p> <p>Enunciar cada palabra y emplear un lenguaje</p>

			<p>entendible por todas las personas.</p> <p>REPETICIÓN: Repetir cada idea importante si es necesario, utilizando palabras distintas para explicar el mismo concepto.</p> <p>ORACIONES SENCILLAS: Evitar oraciones compuestas y largas</p> <p><u>Comportamiento no Verbal.</u></p> <p>GESTOS: Utilizar gestos faciales y manuales adecuados para subrayar el significado de las palabras.</p> <p>REAFIRMACIONES VISUALES: Utilizar expresiones visuales que reiteren el punto de vista</p>
--	--	--	--

		<p>como sea posible, como imágenes y tablas.</p> <p>PAUSAS: En la conversación tomarse el tiempo necesario para pensar lo que se va a decir</p> <p><u>Interpretación Precisa.</u></p> <p>SILENCIO: Cuando en la conversación haya algún momento de silencio, espere, no apresure a llenar ese silencio, es posible que otras personas estén asimilando otra idea.</p> <p>SEGURIDAD AL HABLAR: Si hay inseguridad en lo que se comunicará, es mejor no hablar y asegurarse antes de que se pueda ocasionar algún mal entendido.</p>
--	--	--

4.5.7. Estrategias para Mejorar el Factor Conflictos

Con las siguientes estrategias, se pretende que los problemas que existan entre el personal sean del conocimiento de aquellas personas que puedan brindar una solución adecuada y que no permanezcan escondidos o se disimulen. Además, lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, para evitar los rumores y que se degenere el conflicto.



- Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad de la municipalidad.
- Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los empleados.

4.5.8. Estrategias para Mejorar el Factor Identidad

Con las siguientes estrategias se pretende fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la municipalidad y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo,

es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



- 2 Velar para que en la municipalidad exista equidad externa con el propósito de que los salarios estén acorde con la ley para que los empleados se sientan identificados con la organización y así evitar la rotación del personal.

4.5.9. Estrategias para Mejorar el Factor Ambiente Físico de Trabajo

Con las siguientes estrategias se pretende mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los empleados la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.



- Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo se acomode a los empleados en la realización de su trabajo.
- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.

4.5.10. Estrategias para Mejorar el Factor Liderazgo

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la municipalidad. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.



Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- 1 Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- 2 Debido a que gran parte de los empleados percibe que existen favoritismos o preferencias por parte de los jefes, y otro grupo de menor tamaño opina que no existe cooperación por parte de los jefes, es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen un puesto de jefatura.

Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de empleados, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados.

El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

4.6. 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 El Congo, se recomienda:

Verificar periódicamente, durante la ejecución del plan, que las implementaciones 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 Alcaldía municipal de El Congo, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la municipalidad, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima.

Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo. Es necesario subrayar que los conceptos modernos de desarrollo de la organización indican que para ser una empresa eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada a la Alcaldía Municipal de El Congo, con respecto al clima organizacional. Por lo tanto queda a opción de dicha Alcaldía la puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional.

CONCLUSIONES

- La investigación nos permitió encontrar las estrategias adecuadas para diseñar un plan estratégico a la municipalidad y así poder mejorar el clima organizacional en dicha alcaldía.
- Se definen también las estrategias y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fue posible la recolección de la información para realizar dicha investigación.
- Para realizar la implementación del Plan Estratégico se requiere de la recolección periódica de los datos.
- La investigación nos permitió obtener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales nos permitieron conocer la situación actual en la que se encontraba la municipalidad del Congo.
- Las dimensiones estudiadas fueron de gran importancia y utilidad pues debido a su conocimiento se logró determinar la administración eficiente del recurso humano en la municipalidad.
- El clima organizacional y la cultura organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, así lograr una mayor eficiencia; no obstante, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional es un reflejo de la cultura de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía Municipal del Congo, D. d. (s.f.). *Organigrama de la Alcaldía Municipal de El Congo*. El Congo.
- Arena, J. A. (s.f.). *El Proceso Administrativo*. Diana.
- Brunet, L. (1999). *El clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México D.F.: Trillas.
- Casa de la Cultura de El Municipio de El Congo, C. (s.f.).
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración Teórica Proceso y Práctica, Tercera Edición*.
- Congo, U. d. (s.f.). *Manual de rganización y Funciones de la Alcaldía Municipalde El Congo, MOF*. El Congo.
- Glordano, R. d. (1,998). San Salvador: ISAM.
- Historia de El Salvador Tomo I, II*. (1994). San Salvador.
- Humanos, U. d. (s.f.). *Alcaldía Municipal de El Congo, Departamento de Santa Ana*. El Congo.
- Jones, C. W. (s.f.). *Administración Estratégica, Octava Edición*.
- Norton, K. y. (1992). *The Balanced Scorecard: "Measures that drive performance"*.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pretince Hall.
- (s.f.). *Según Decreto Legistación N° 274 de Fecha 31 de enero de 1,986, publicado en Diario Oficial N° 23 Tomo 290 publicado en fecha 5 de febrero de 1,986, Código Municipal*.
- Werther, W. y. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION



Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración en el Sentido de contestar las siguientes preguntas que tienen como objetivo recopilar información esencial que nos permita evaluar el clima organizacional en el cual se desempeñan los empleados de la Alcaldía Municipal de El Congo.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como principal objetivo evaluar el grado de conocimiento que los empleados de la Alcaldía Del Congo tienen acerca de los procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el

desarrollo de su trabajo, así como también el grado de motivación al realizar sus actividades laborales y la calidad del ambiente físico de trabajo.

INDICACION:

Lea cuidadosamente cada pregunta y encierre en un círculo aquella opción que considere más conveniente.

DATOS PERSONALES

Sexo: M _____ F _____

Departamento o sección a la que pertenece: _____

Tiempo de servicio: _____

Nivel académico: _____

I. FACTOR ESTRUCTURA.

1. ¿Conoce la misión de la alcaldía?

a) Si

b) No

2. ¿Conoce la visión de la Alcaldía?

a) Si

b) No

3. ¿Conoce la existencia de políticas en la Alcaldía?

a) Si

b) No

c) II. FACTOR RESPONSABILIDAD.

4. ¿Puede usted tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?

- a) Solo cuando no son decisiones tan importantes.
- b) Nunca puedo tomar decisiones.
- c) Siempre debo consultar a mi jefe

5. ¿Realiza usted todas las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Depende si quiero hacerlo o no III. FACTOR RECOMPENSA.

6. ¿Está conforme con sus condiciones laborales y Salariales?

- a) Si
- b) No

7. ¿la alcaldía se preocupa por otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan?

- a) Si
- b) No

8. cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿cómo se ocupan?

- a) Contratan a nuevas personas
- b) Ascendiendo empleados antiguos
- c) Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad o servicio

IV. FACTOR MOTIVACION

9. ¿Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo?

a) Si

b) No

10. ¿Qué sensación percibe usted acerca de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

a) Lo hago porque estoy obligado

b) No representan una carga para mí

c) Son una molestia

11. ¿Qué hace usted cuando tiene una idea que puede beneficiar a la alcaldía?

a) Lo comunica inmediatamente

b) Se lo comento solo a mis compañeros

c) Me olvido de mi idea pues nunca sería tomada en cuenta.

V. FACTOR RELACIONES

12. ¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

a) Si

b) No

13. ¿Considera usted que el ambiente con sus compañeros es el adecuado para el logro de las metas?

a) Si

b) No

14. ¿Cuál es la relación que tiene con su jefe?

a) Desagradable

b) Respetuosa

c) Cordial

VI. FACTOR COOPERACION

15. ¿Su jefe le instruye al momento de realizar una tarea o actividad nueva?

a) Si

b) No

c) A veces

16. ¿Sus compañeros de trabajo le ayudan a usted cuando no puede realizar una actividad de su puesto de trabajo?

a) Si, siempre están dispuestos a cooperar

b) Depende si son de la misma área de trabajo

c) No, cada uno es independiente en las actividades que realiza

17. ¿Considera que existe espíritu de cooperación hacia usted por parte de sus compañeros y jefes?

a) Si

b) No

VII. FACTOR COMUNICACIÓN

18. ¿Utiliza la alcaldía los medios adecuados para transmitir la información?

a) Si

b) No

19. ¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

a) Si

b) No

VIII. FACTOR CONFLICTOS

20. ¿Qué tan a menudo se dan conflictos dentro de la alcaldía?

a) Nunca

b) Regularmente

21. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

a) Si se resuelven adecuadamente

b) No se resuelven adecuadamente

22. ¿Existe entre sus compañeros conflictos laborales que afecten negativamente la imagen y la productividad de la alcaldía?

a) Si

b) No

c) A veces

IX. FACTOR IDENTIDAD

23. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en esta alcaldía?

a) Que es un lugar estable para trabajar

b) Sus compañeros y jefes hacen que todo sea agradable

c) Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento

X. FACTOR AMBIENTE FISICO DE TRABAJO.

24. ¿Considera que la distribución física de su área de trabajo afecta la realización de sus labores?

a) Si

b) No

25. ¿El Lugar de trabajo de en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades?

a) Si

b) No

XI. FACTOR LIDERAZGO.

26. ¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?

a) Si

b) No

27. ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

a) Si

b) No

28. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra usted en su trabajo?

a) Si

b) No

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE MUNICIPAL DE EL
CONGO**

Reciba un cordial saludo en nombre de las estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, agradeciéndole de antemano su valioso aporte para la realización de un diagnóstico sobre el clima organizacional, con el objeto de elaborar un plan estratégico que permita mejorar dicho clima la alcaldía municipal de El Congo.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en ese cargo: _____

PREGUNTAS

1. ¿Cómo percibe el clima organizacional actualmente en la alcaldía?

2. ¿En qué aspectos podría mejorar el clima organizacional en la alcaldía?

3. ¿Posee la empresa actualmente un método para evaluar el clima organizacional?

¿Cuáles Son?

4. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y empleado?

5. ¿Considera que en la alcaldía se escuchan las sugerencias de los empleados y se toman en consideración sus iniciativas personales?

6. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima organizacional?

7. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones que les brinda la alcaldía?

8. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo realizado por los empleados en sus puestos de trabajo?
9. ¿Qué factores considera que les afecta más a los empleados en el ambiente físico de trabajo?
10. ¿Considera usted que el ambiente actual de la alcaldía contribuye a la productividad de los empleados?
11. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y empleados?
12. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?