

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



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL  
RENACER 798 EN LA ZONA CENTRO NORTE DE SAN  
SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO."**

**PRESENTADO POR:**

**EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS  
CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ  
MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**"LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**MARZO DE 2014  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE DECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DIRECTOR DE LA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS : LIC. LUIS EDUARDO HERNÁNDEZ HERRERA

DOCENTE DIRECTOR: LIC. MARÍA DE LA CRUZ FUENTES DE CAMPOS

COORDINADOR DE

SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MARZO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS.**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Orestes Antonio Jiménez y Sara Cristina de Jiménez por apoyarme en todo momento, y por recibir de ellos esa fuerza y aliento para seguir adelante a pesar de los obstáculos por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

Le agradezco la confianza, apoyo, dedicación y el tiempo a mi Docente Director: Lic. María de la Cruz Fuentes de Campos, por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo, darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

Gracias al Director Miguel Ángel Rivas por haber creído en nosotros brindándonos la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional en el CDI Renacer 798 y por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas en la empresa.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

**Eddie Ramses Jiménez Rivas**

A DIOS TODOPODEROSO, por hacer posible la realización de mis metas y poner a mi disposición los recursos que hicieron posible terminar mis estudios universitarios. Por estar conmigo en los momentos más difíciles y darme la sabiduría que iluminó mis pasos.

A MIS PADRES, Ildefonso Vásquez y Morena de Vásquez por colaborar en el Plan de Dios para darme la vida, por sus cuidados, orientación y apoyo incondicional que en momentos difíciles impulsaron el anhelo de educarme para alcanzar mis metas con amor y esfuerzo.

A MIS HERMANOS, con mucho amor y gratitud por su apoyo, ayuda y comprensión que me brindaron en todo momento.

A MI FAMILIA: por todo su amor, a mi preciosa hija Jessica Melissa, por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día, gracias por darme amor y felicidad. A mi esposo César Quintanilla por su comprensión y apoyo en todo momento y por animarme a cumplir mis propósitos.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS, por compartir juntos las dificultades y satisfacciones en este trabajo, mis agradecimientos por su apoyo y por el grato e inolvidable momento compartido.

A MI ASESORA, por su valiosa colaboración en la realización del presente trabajo.

**Morena Isandrea Vásquez de Quintanilla**

A DIOS TODO PODEROSO: primeramente gracias por todo su amor, por regalarme ésta gran victoria, gracias Padre por darme la vida, salud, sabiduría, y las fuerzas para poder finalizar la carrera de administración de empresas.

A MI MADRE: Teresa Sánchez por estar cada día apoyándome y motivándome a seguir adelante, por sus oraciones, por darme su amor, cariño, comprensión confianza en todo tiempo, así también por brindar de su tiempo para guiarme en los caminos de Dios.

A MIS HERMANOS: por estar siempre conmigo a lo largo de toda la carrera universitaria y motivándome a afrontar cada uno de los retos de la vida.

A MIS ABUELAS: Santos Flores y Alejandra Sánchez por estar siempre pendientes de mí.

A LOS PASTORES Andrés Guerra, Joaquín Muñoz, Ricardo Sánchez, por tenerme siempre en sus oraciones y estar animándome siempre a ver al blanco que es JESUCRISTO.

AL EQUIPO DE TRABAJO: Eddie, Morena y la asesora de tesis la Lic. María de la Cruz por compartir una nueva experiencia, conocimientos y aprender unos de otros.

**Carlos Alberto Arias Sánchez**

## Contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE ASPECTOS GENERALES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL EN EL SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANES ESTRATÉGICOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
A. CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL EN EL SALVADOR.....	1
1. ANTECEDENTES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL .....	1
2. DEFINICIÓN DE CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL.....	2
3. PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL .....	3
4. IMPORTANCIA .....	4
5. MARCO LEGAL .....	4
B. GENERALIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798 .....	6
1. ORIGEN.....	6
2. MISIÓN Y VISIÓN .....	7
3. OBJETIVOS DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798 .....	8
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	9
5. SERVICIOS QUE OFRECE.....	9
C. MARCO TEÓRICO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL	11
1. CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN .....	11
a. La Planeación como parte de la Administración .....	11
b. Naturaleza de la planeación .....	13
c. La Estrategia en la Administración .....	14
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
a. Conceptos importantes en la Planeación Estratégica .....	21
b. Importancia del Plan Estratégico .....	22
c. Herramientas de la Planeación Estratégica .....	23
d. Etapas de la Planeación Estratégica .....	24
3. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.....	28
a. Concepto de Clima Organizacional.....	28
b. Importancia del Clima Organizacional.....	29
c. Las percepciones del clima organizacional .....	29
d. Características del Clima Organizacional.....	31

e.	Niveles del Clima Organizacional. ....	32
f.	Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional. ....	33
g.	Funciones más importantes del Clima Organizacional. ....	34
h.	Tipos de Clima Organizacional. ....	35
i.	Factores del Clima Organizacional. ....	36
j.	Sistemas de información del Clima Organizacional. ....	37
k.	Medios de Comunicación del Clima Organización .....	42
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE		
DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798.....		
		46
A.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN	
	LOS CDI.....	46
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
1.	OBJETIVO GENERAL .....	47
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	47
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
1.	MÉTODO CIENTÍFICO .....	48
a.	Análisis. ....	49
b.	Síntesis. ....	49
2.	MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO .....	50
a.	Método Deductivo .....	50
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	50
a.	Descriptiva. ....	50
4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
a.	No Experimental. ....	51
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	52
a.	Fuentes Primarias. ....	52
b.	Fuentes Secundarias. ....	52
c.	Fuentes Terciarias. ....	52
6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	53
a.	Técnicas .....	53
b.	Instrumentos .....	54
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	55
a.	Universo .....	55
b.	Muestra .....	55

c.	Fórmula para el cálculo de la Muestra .....	56
D.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	57
a.	Tabulación de Entrevistas .....	57
b.	Tabulación de Encuestas .....	57
E.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.....	58
1.	APLICACIÓN DEL MÉTODO FODA AL CDI RENACER 798 PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS.....	64
F.	CONCLUSIONES .....	68
G.	RECOMENDACIONES .....	69
CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798 EN LA ZONA CENTRO NORTE DE SAN SALVADOR.....		
A.	INTRODUCCIÓN .....	70
B.	JUSTIFICACIÓN .....	71
C.	IMPORTANCIA .....	73
D.	OBJETIVOS .....	74
1.	OBJETIVO GENERAL .....	74
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	74
E.	DESARROLLO DEL PLAN .....	75
1.	MISIÓN .....	75
2.	VISIÓN .....	75
3.	IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	76
4.	DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS. ....	77
5.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.....	81
a.	ESTRATEGIA N° 1 .....	82
a.1	Objetivo de la estrategia .....	84
a.2	Políticas .....	85
a.3	Acciones y desarrollo. ....	85
a.4	Presupuesto Anual de costos .....	86
b.	ESTRATEGIA N° 2 .....	86
b.1	Objetivos de la estrategia .....	87
b.2	Políticas .....	88
b.3	Acciones y desarrollo. ....	88

b.4	Presupuesto Anual de costos .....	91
c.	ESTRATEGIA N° 3 .....	91
c.1	Objetivos de la estrategia: .....	93
c.2	Políticas .....	93
c.3	Acciones y desarrollo. ....	94
c.4	Presupuesto Anual de costos para cada Capacitación. ....	94
d.	ESTRATEGIA N° 4. ....	96
d.1	Objetivo de la estrategia .....	98
d.2	Políticas .....	98
d.3	Acciones y desarrollo .....	98
d.4	Presupuesto Anual de costos .....	99
e.	ESTRATEGIA N° 5 .....	100
e.1	Objetivos de la estrategia .....	101
e.2	Políticas .....	101
e.3	Acciones y desarrollo. ....	102
e.4	Presupuesto Anual de costos .....	103
6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	103
a.	Presupuesto del Plan de Implementación de las estrategias. ....	104
b.	Cuadro Resumen de Costos Totales por Estrategias. ....	105
7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO, PERÍODO MARZO A JUNIO DE 2014. ....	106
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	107
	ANEXOS .....	110

## **RESUMEN**

Los Centros de Desarrollo Integral (CDI) Renacer 798 son organizaciones sin fines de lucro que buscan el desarrollo integral de los niños y adolescentes que se encuentran en situación de pobreza.

En El Salvador, los CDI de Compassion Internacional tienen sus inicios a partir del año 1977 y se encuentran ubicados en las instalaciones de las iglesias evangélicas socias como en el caso del CDI Renacer 798 que está instalado en el edificio del Tabernáculo Bíblico Bautista Amigos de Israel en Calle Principal #1, colonia Amiquino 2, casa #158, cantón Plan del Pino, Ciudad Delgado.

Su base legal está establecida en la Ley de Protección Integral para la Niñez y la Adolescencia (Ley LEPINA), según el Decreto Legislativo N° 839, de fecha 26 de marzo de 2009.

Inicialmente para el desarrollo de esta investigación denominada "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798 EN LA ZONA CENTRO NORTE DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO", se toma como base el Método Científico, el cual ayudó en la formulación de las estrategias, así mismo como auxiliar se utiliza el Método Deductivo ya que se hizo uso de la observación directa; se utilizó una serie de criterios a fin de poder desarrollar de la



mejor manera la propuesta, entre estos se puede mencionar: los aspectos teóricos los cuales han sido tomados de fuentes bibliográficas relacionadas con el plan estratégico como filosofía institucional, base legal de los CDI y estructura organizativa.

Así mismo se recolecta información de los distintos factores que intervienen en él, y por medio de ésta información realizar un diagnóstico que determine la situación actual para el planteamiento de las estrategias necesarias.

La investigación se orienta en base a los resultados del diagnóstico que da origen a proporcionar una alternativa para dar solución a los problemas que existen en las diferentes áreas que conforman los CDI y con el fin de brindar una propuesta que sirva de guía para prever conflictos en la organización, ayudar a mejorar las relaciones entre los empleados ya que el recurso humano es el que interactúa en el desarrollo del niño en áreas tales como cognitiva, física, espiritual, y socio emocional.

Por tanto dentro de los objetivos de este plan estratégico, el principal es que contribuya al mejoramiento del clima organizacional para lograr aumentar la eficiencia en el desempeño de las labores de sus empleados.

Para formular la propuesta del plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional, se presenta una estructura organizativa y por la carencia de métodos basados en competencias y la comunicación deficiente que tiene en los CDI, que son aspectos que están influyendo de forma negativa en el clima organizacional de los mismos. Se han planteado las conclusiones y recomendado herramientas como: la aplicación inmediata del organigrama ajustado a las necesidades de la organización, el uso del método de evaluación de 360° y un plan de capacitaciones que permita a los empleados forjar un clima organizacional sano y mejorar las relaciones entre ellos.

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional en la actualidad ha cobrado gran importancia en los Centros de Desarrollo Integral (CDI) ya que funciona como un 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.

Se debe conocer que un Centro de Desarrollo Integral en El Salvador es un modelo de sociedad en el que la iglesia local lleva a cabo actividades de los programas contenidos en el Manual de Campo en forma regular para el niño sobre la base de un Plan de Estudio Nacional. Para ello se requiere del buen desempeño de las personas que conforman la organización, lo cual se puede lograr si estas personas se sienten seguras y motivadas a trabajar. Es por ello que las organizaciones deben estar pendientes del desempeño laboral, el comportamiento, motivación y de las relaciones interpersonales, que son aspectos que contribuyen al mejoramiento del Clima Organizacional.

En este trabajo se busca plasmar un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de dichos Centros, dada su importancia para ellos ya que contribuyen en la obtención del

objetivo que se proponen. Es por ello que el presente estudio sobre el "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798 EN LA ZONA CENTRO NORTE DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO", toma como base la planeación estratégica y el clima organizacional que se tiene en dicho Centro.

Por lo tanto este trabajo se compone de tres capítulos, el primero encierra el marco teórico sobre los Centros de Desarrollo Integral en El Salvador, aspectos generales de la Planeación Estratégica, así como de los componentes del Clima Organizacional.

En el segundo capítulo, un diagnóstico de la situación actual referente a este factor tan importante, también se exponen los objetivos para la investigación de campo y obtener los datos importantes para detallar las conclusiones y recomendaciones.

Y por último, el tercer capítulo, enfocado al desarrollo de la propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento del Clima Organizacional que contendrá los elementos claves para lograrlo y que contribuya al logro de las metas de la organización.

**CAPITULO I: MARCO TEÓRICO SOBRE ASPECTOS GENERALES DE  
LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL EN EL SALVADOR Y  
ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE PLANES ESTRATÉGICOS Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL.**

**A. CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL EN EL SALVADOR.**

**1. ANTECEDENTES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL**

"Compassion Internacional" es una organización estadounidense que tiene sus inicios en 1952, cuando el Reverendo Everett Swanson, vio la situación difícil de los huérfanos de la guerra de Corea en un viaje evangelístico en Corea del Sur. A su regreso, Swanson sintió la obligación de compartir la situación de los huérfanos durante sus charlas en Norte América y las personas empezaron a apoyarle económicamente para ayudar. Estableció un programa a través del cual, personas amorosas pudieran patrocinar a los niños en necesidad, por unos cuantos dólares al mes. A cambio, esos niños serían provistos de beneficios, incluyendo alimento y vestuario, educación, cuidado de la salud y formación cristiana.

En 1963 Swanson cambió el nombre de su organización de "The Everett Swanson Evangelistic Association" a "Compassion Incorporated" (Compasión Incorporada), basado en un texto bíblico (Mateo 15:32) donde Jesús dice: "Siento compasión de

esta gente. No quiero despedirlos sin comer.” (RVR 1960) Luego, el nombre de la organización fue cambiado a Compassion International.

### **Compassion International El Salvador.**

Compassion inició su ministerio en El Salvador en 1977, con el Programa de Desarrollo del Niño Mediante Patrocinio (Child Development Through Sponsorship Program; CDSP), luego de haber cambiado de un modelo basado en la escuela, a uno basado en la iglesia. En Julio de 2008 obtuvo sus propias instalaciones, pronuncia nuevos ministerios y servicios más efectivos para las Iglesias Socias.

En el 2009, comenzaron el Programa de Supervivencia Infantil (Child Survival Program; CSP) siglas en el idioma inglés y el Programa de Desarrollo de Liderazgo (Leadership Development Program; LDP) siglas en el idioma inglés. Actualmente, en el país operan 172 proyectos, más de 40,000 niños se benefician en más de 172 Centros de Desarrollo Integral junto con las iglesias socias, brindan la oportunidad de superar sus circunstancias de pobreza y convertirse en lo que Dios ha planeado que sean.<sup>1</sup>

## **2. DEFINICIÓN DE CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL.**

Es un modelo de sociedad en el que la iglesia local lleva a cabo actividades del programa en forma regular para el niño

---

<sup>1</sup> <http://www.compassion.com.sv/compassionElSalvador.php>

sobre la base de un Plan de Estudio Nacional (Manual de campo del Programa). Es un ministerio de una iglesia cristiana enfocado a los niños para satisfacer las necesidades básicas en el desarrollo del niño en áreas tales como cognitiva, física, espiritual, y socio emocional desde los 3 hasta los 18 años.

### **3. PAPEL QUE DESEMPEÑAN LOS CENTROS DE DESARROLLO**

#### **INTEGRAL**

El papel más importante de los Centros de Desarrollo Integral (CDI) de Compassion, en adelante los CDI, son un modelo integral y de largo plazo que reflejen el compromiso con cada niño, la alianza con la iglesia y la facilitación. Este modelo comienza desde que el niño o niña es apto para ser patrocinado ya sea, antes del nacimiento con cuidados prenatales para la madre con el programa CSP (0 a 3 años) y se extiende hasta que los jóvenes hayan completado con éxito las actividades de los programas CDSP Y LDP en el CDI (3 a 18 años;). Los CDI son un modelo para la supervivencia infantil: proporciona con fondos de Compassion la nutrición, asistencia médica, oportunidades de desarrollo espiritual y apoyo social para ayudar a los niños vulnerables a sobrevivir los primeros años de vida.

El CDI con ayuda de la iglesia, administra una amplia gama de actividades de desarrollo del niño. Se hace un esfuerzo acordado

para construir una relación entre el niño y el patrocinador en la que este puede apoyar al niño en su desarrollo a largo plazo.

#### **4. IMPORTANCIA**

Es necesario destacar que a lo largo de 36 años ha habido una función irreemplazable en la iniciación educativa de los niños de 3 a 18 años en los CDI. Un niño ingresa a un CDI en busca de un espacio de contención y educación, las familias concurren con la esperanza de encontrar un lugar donde el niño desarrolle las capacidades de juego, integración y aprestamiento que le permita ingresar a la escolaridad primaria en óptimas condiciones de aprendizaje. Desde los CDI se coordina el conjunto de actuaciones preventivas y asistenciales dirigidas a los niños que presentan trastorno en el desarrollo o están en situación de riesgo de sufrirlo, con el fin de eliminar o disminuir sus efectos, mediante un tratamiento adecuado. Éste debe facilitar al máximo la mejora del desarrollo y sus relaciones familiares, incluso en los casos de más grave afectación.

#### **5. MARCO LEGAL**

Los CDI de El Salvador, están regulados a través de la: **LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA (Ley LEPINA)**. La presente Ley entró en vigencia el 16 de Abril del año dos mil diez, según Decreto Legislativo No. 839, de fecha 26 de marzo de



2009, publicado en el Diario Oficial No. 68, Tomo 383 de fecha 16 de abril de 2009.

**DECRETO No. 839**

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que el artículo 34 de la Constitución de la República, reconoce el derecho que toda niña, niño y adolescente, tiene derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales que le permitan su desarrollo integral, estableciendo además, que la Ley determinará los deberes del Estado y creará las instituciones para la protección de la maternidad y de la infancia.
- II. Que de acuerdo con el artículo 35 de la misma, es un deber del Estado proteger la salud física, mental y moral de las niñas, niños y adolescentes, y garantizar el derecho de éstos a la educación y a la asistencia, con la salvedad del Régimen Jurídico a que se refiere.
- III. Que conforme a la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por la República de El Salvador el 27 de abril de 1990, los Estados partes respetarán los derechos enunciados en ella, y asegurarán su aplicación a cada niño sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico o social, la

posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o de sus representantes legales, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la Ley, tomando para ese fin, todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas.

- IV. Que las niñas, niños y adolescentes, nacen e inician su vida como seres completamente dependientes y sujetos plenos de derechos, constituyéndose como el sector más vulnerable de la sociedad, en razón de lo cual se vuelve conveniente emitir una Ley que los proteja de manera integral, ya que es obligación del Estado, brindar la seguridad.

## **B. GENERALIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL**

### **RENACER 798**

#### **1. ORIGEN.**

El CDI Renacer 798 nace en la iglesia Tabernáculo Bíblico Bautista Amigos de Israel Plan del Pino del municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador. En un principio el Pastor Héctor Guzmán Alvarado compartió con la iglesia acerca de Compassion Internacional y los beneficios que traerían a la comunidad y a sus miembros a través de los programas CDI y Programa de Supervivencia Infantil (CSP), lo cual ilusionaba mucho ya que su función más importante está destinada hacia los

niños y es por ello que hizo todos los esfuerzos para poder cumplir con los requisitos y aunque él, no pudo ver funcionar al CDI 798 dejó en un 80% los trámites y requisitos para poner en marcha el programa CDI, los cuales fueron continuados y terminados por el Pastor Carlos David Abrego.

El CDI Renacer 798 inició sus funciones el 04 de julio de 2004 con las siguientes personas: Hermanos Ricardo Nolasco (primer Director), Antonio Leanos, Oswaldo de Jesús Guzmán y Miguel Ángel Rivas Berrios (actual director).

Tiempo después ya establecidos y con el aval de Compassion se inició con la implantación del programa CSP Moisés, que es el nombre que se le asigna al mismo para diferenciarlo de las otras organizaciones que lo desarrollan.

## **2. MISIÓN Y VISIÓN**

La misión actual de la organización se detalla de la siguiente manera:

### **Misión del CDI Renacer 798:**

“Ser la mejor opción de desarrollo integral en la zona del Plan del Pino, bajo los principios bíblicos para conducir hombres y mujeres a los pies de Cristo, con deseos de servir a Dios para transformar al mundo en un lugar más tolerante”.

Mientras que la visión de la organización es la siguiente:

**Visión del CDI Renacer 798:**

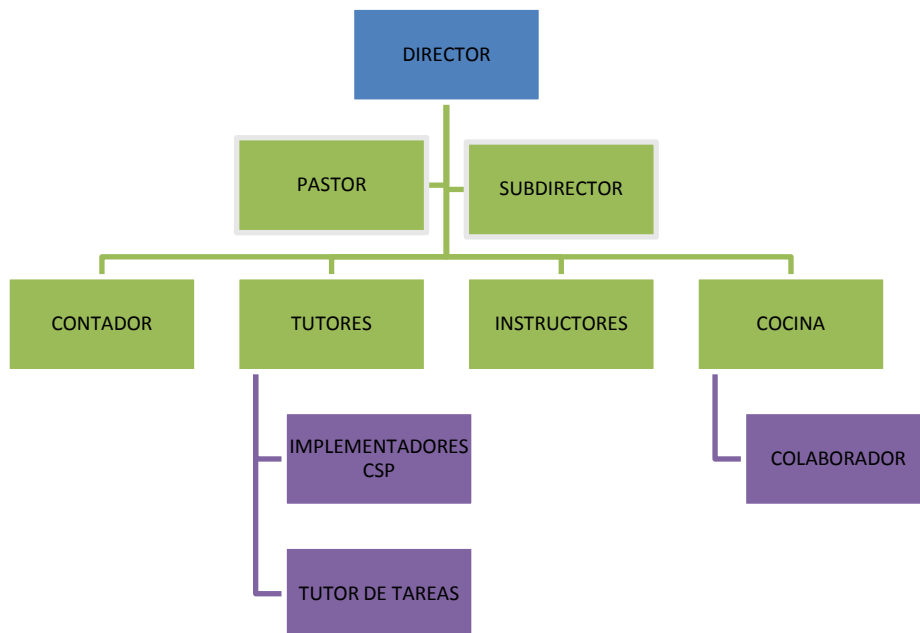
“Ser un ministerio que busca la reconciliación con Dios para las familias y los niños de las nuevas generaciones”.

**3. OBJETIVOS DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL**

**RENACER 798**

- Demostrar excelencia en un gran ministerio para niños en pobreza.
- Ayudar a los niños más necesitados, que podemos alcanzar, comenzando temprano y terminando bien.  
Nuestros graduados serán cristianos influyentes en sus iglesias comunidades y naciones.
- Ser conocido por la mayoría de los pastores evangélicos y líderes de las ciudades en los que hemos tenido presencia por más de 10 años.

#### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.<sup>2</sup>



#### 5. SERVICIOS QUE OFRECE.

Los servicios que los CDI Renacer 798, proporcionan a sus integrantes a través de los diferentes programas que se tienen en la organización son los siguientes:

##### 1. Formación cristiana:

- El niño apadrinado recibe formación cristiana como parte del ministerio de la iglesia local con la que colabora Compassion para administrar y ejecutar el programa. Los niños aprenden que Dios les ama y valora, y se les enseña el Evangelio de forma no coercitiva y culturalmente relevante.

<sup>2</sup> Proporcionada por el grupo de investigación

**2. Asistencia sanitaria:**

- Un equipo de médicos hacen un seguimiento periódico de la salud de los niños atendidos por Compassion. De acuerdo con las necesidades específicas, se proporciona también otro tipo de asistencia médica. De forma rutinaria, los niños son vacunados, se les realizan chequeos físicos y revisiones dentales.

**3. Posibilidades de aprendizaje:**

- Se provee un entorno de aprendizaje seguro para niños que viven en condiciones deplorables, ellos reciben refuerzo escolar en matemáticas y lectura así como oportunidad para desarrollar competencias claves como aprendizaje continuo, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

**4. Asistencia social y emocional:**

- Todos los niños participan en actividades destinadas a desarrollar su inteligencia emocional y sus técnicas sociales básicas, favoreciendo la conciencia de uno mismo, el autocontrol, motivación propia, empatía y el compromiso.
- Aprender a interactuar con otros en equipo, los prepara para sus futuras responsabilidades comunitarias y de liderazgo. Los CDI proporcionan un entorno seguro en el que los niños pueden jugar, aprender e interactuar con otros.

## **C. MARCO TEÓRICO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN**

Al iniciar cualquier acción administrativa, es importante determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione de forma eficaz efectiva y eficiente. 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 esta razón es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas.

#### **a. La Planeación como parte de la Administración**

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, ejecución, dirección y control que Constituyen el proceso de la administración.

**La Organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y establecer y reconocer las relaciones necesarias.

**La Ejecución** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

**El Control** de las actividades para que se conformen con los planes.

En tanto, **Planeación** es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. El proceso de administración consiste básicamente en:

1. Hacer un plan o programa.
2. Ponerlo en marcha.
3. Evaluar su rendimiento.



Este proceso lo ilustramos en la siguiente figura:<sup>3</sup>

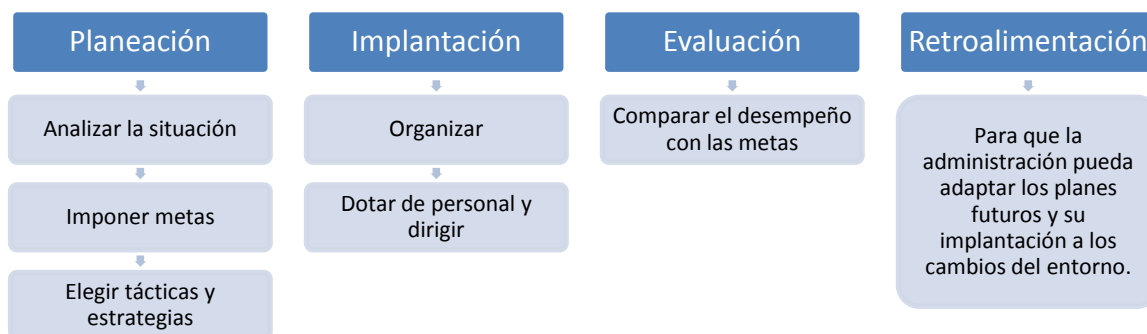


Figura N° 1

### b. Naturaleza de la planeación

“Si no sabe a dónde va, cualquier camino lo llevará”. 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. Si planear es tan importante, ¿Qué es exactamente?.

Planear es decidir ahora lo que se hará después, incluyendo cómo cuándo y quienes lo harán. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficientemente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.

<sup>3</sup> Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de la Ciudad de Santa Ana

### **c. La Estrategia en la Administración**

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización; y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, con el fin de lograr una situación viable y original.

La **Administración Estratégica** es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la Organización.

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la Organización.
4. Selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la Organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementación de la Estrategia.

**MODELO: Proceso de Administración Estratégica.**

**FASE I. Ambiente competitivo externo e interno (FODA)**

1. Propósito básico:
  - 1.1 Misión
  - 1.2 Visión
  - 1.3 Cultura
2. Resultado del análisis de FCE -FODA
  - 2.1 Ambiente Externo
  - 2.2 Ambiente Interno
3. Factores críticos de Éxito (FCE)

**FASE II. Selección de la Estrategia:**

1. Niveles de Estrategia
2. Dirección de la Estrategia
3. Objetivo de la Estrategia
4. Políticas
5. Calendarización

**FASE III. Planeación por departamento**

1. Evaluación y Seguimiento (retroalimentación)
2. Asignación de recursos

**TÉCNICA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico de la situación actual se realiza mediante una herramienta llamada FODA que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la Organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**FORTALEZAS:** Son las capacidades especiales con que cuenta la Empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada

frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas.

**DEBILIDADES:** Son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

**AMENAZAS:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a intentar incluso contra la permanencia de la Organización.

#### **IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

El éxito de una estrategia es basada en la importancia del director, la iniciativa y la creatividad, sumada a la independencia que le dan sus superiores.

#### **¿Qué es implantación de la Estrategia?**

Son las tareas administrativas básicas que se requieren para poner en práctica una estrategia.

El éxito de una implantación de estrategias se debe en gran parte, a la habilidad de sus directivos para implantar estrategias. "Se toma el plan y las decisiones administrativas necesarias para ponerlas en práctica".

La alta dirección descentraliza la toma de decisiones y de esta manera atraer al personal ideal para que haya éxito en la estrategia pensada y planeada.

En primer lugar, el éxito para aplicar una estrategia depende, en parte, de la estructura de la Organización ya que hay una relación entre estrategia y estructura.

En segundo lugar, la estrategia se debe institucionalizar ó incorporar al sistema de valores, normas y roles que contribuirán a dar forma a la conducta de los empleados, facilitando que se alcancen las metas estratégicas.

Es necesario ver ó analizar el papel que desempeñan los gerentes para institucionalizar las estrategias.

En tercer lugar, la estrategia debe ser operativa, ó traducirse a políticas, procedimientos y reglas concretas que les sirvan de guía a gerentes y empleados para la planificación y la toma de decisiones. Así mismo, se analizarán los procedimientos para establecer objetivos a corto plazo.

## **2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización y diseñar una ruta de acción personal para el futuro. Al final las dimensiones organizacional y personal se entretajan, en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

La **Planeación Estratégica** se define como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.<sup>4</sup>

### **Proceso de Planeación Estratégica.**

El proceso de planeación Estratégica es un proceso continuo que nunca termina, no es una función que inicia y finaliza y una vez que se lleva a cabo, puedan hacerse a un lado sin riesgo alguno durante un tiempo. La dirección tiene la responsabilidad de detectar cuando los nuevos desafíos requieren una respuesta estratégica.

El proceso de la planeación estratégica no es más que el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los

---

<sup>4</sup> Idem Goodstein, Leonard y Otros, Planeación Estratégica Aplicada", 1ª. Edición, McGraw Hill, Colombia, 1997. Pág.145

recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

### **Innovación y Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas: Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias. Mejora el desempeño de la organización, orienta de forma efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, traducidos en: Trabajo en equipo, Comunicación, Compromiso con la organización, Innovación y Creatividad.

**Innovación:** es el conjunto de actividades inscritas en un determinado período, tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

“La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga a que sea fundamental en la generación de un clima innovador que permita a la empresa ser



capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que ésta compite”<sup>5</sup>

### **a. Conceptos importantes en la Planeación Estratégica**

#### **Objetivos**

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole<sup>6</sup>.

Las características que un buen objetivo debe poseer son:

- Ser medible
- Establecer un plazo para alcanzarlo
- Definir al responsable del mismo<sup>7</sup>

#### **Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/aaa8b097-256b-4d57-a583-c49c4eaa507d>

<sup>6</sup> Administración una perspectiva global. 11a Edición. Harold Koontz, Heinz Weihrich. Mc Graw Hill

<sup>7</sup> <http://www.definicionabc.com/general/objetivo.php#ixzz2QwmtYxBF>

<sup>8</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

## **Visión**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>9</sup>

### **b. Importancia del Plan Estratégico**

**Plan Estratégico:** Es el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas que han adoptado respecto a lo que hará en el largo plazo, esto para lograr ser lo suficientemente competitiva, como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad, de supervivencia o consolidación en el sector.

#### **Importancia de elaborar un Plan Estratégico.**

El plan estratégico es un instrumento muy útil para:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento.
- Identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que se comprometen a conseguir.

---

<sup>9</sup> Negocios Exitosos, Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

- Gestionar un plan y no a merced de los acontecimientos del mercado en que se desenvuelve el sector.
- Definir las responsabilidades a compartir por todos los que integran el plan, señalando los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y control.

La elaboración de un plan estratégico es muy importante ya que éste sirve de guía para alcanzar los objetivos estratégicos; si no se elabora bien, el plan estratégico, se corre el riesgo de fracasar en el recorrido que lleva a alcanzar los objetivos estratégicos.

### **c. Herramientas de la Planeación Estratégica**

#### **Proyección Tecnológica.**

El énfasis que se le ha dado al uso de la computadora muestra que en nuestra época es imprescindible esta tecnología y se perfila como una de las bases para el desarrollo integral de la humanidad, la tecnología de la computación electrónica es la impulsora de todas las demás.

#### **Planeación para el Cambio.**

El proceso de planeación en si puede ayudar a descongelar la organización al convencer las personas de su necesidad y hacerlas participar en las decisiones acerca de cómo cambiar.

**Inteligencia Emocional.**

Es la habilidad que tienen las personas de percibir, controlar y evaluar las emociones, es una parte importante de nuestras vidas ya que determina el éxito que se tiene en la vida social, las relaciones de pareja, en el trabajo y que tanto control se tiene sobre uno mismo.

**Mejora Continua.**

Es un proceso que brinda una estructura organizativa con la finalidad de buscar solución a problemas habituales de operación así como contribuir en la implementación de proyectos de mejora a través de la participación de todo el personal en equipos de trabajo, donde su objetivo sea el mismo por el conocimiento de la Visión, una comunicación efectiva, realizando el trabajo como esfuerzo por el aprendizaje y toma de nuevas actitudes, confianza que permite un crecimiento tanto personal como organizacional dando como resultado la mejora continua por el trabajo en equipo.

**d. Etapas de la Planeación Estratégica**

Las etapas para la formulación de un Plan Estratégico son las siguientes, aunque esta forma de representación no implica de modo alguno una secuencia lineal, sino que, las mismas muchas veces son el producto de revisiones sucesivas y se dan en simultáneo con otra/s etapa/s.

**Primera Etapa: Tareas preparatorias**

- Formación del equipo de planificación.
- Sensibilización, información y difusión: Consisten en la autoevaluación institucional y todos aquellos datos cualitativos y cuantitativos de entrevistas, encuestas y opinión realizadas con tal fin.
- Previsión de gastos e inversiones: consiste en la elaboración de un presupuesto de recursos.
- Capacitación: comprende la instrucción de los miembros de la organización en los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos que implica la formulación de un Plan Estratégico Participativo de desarrollo institucional.

**Segunda: Etapa fundacional**

Todo proceso de planificación institucional comenzará con la formulación de las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cuáles son nuestros valores?, para establecer modos precisos de acción institucional, que permitan dar respuesta a las preguntas ¿qué haremos?, ¿cómo lo haremos? y ¿en qué contexto lo haremos? Por tanto, esta etapa, requiere de una reflexión introspectiva, tanto individual como colectiva, orientándose a establecer entre sus integrantes, un acuerdo en torno a cuatro aspectos:

- Acuerdo sobre valores institucionales
- Diseño de la misión institucional
- Formulación de la visión institucional
- Formulación de objetivos de desarrollo.

### **Tercera Etapa: Análisis de Situación**

Esta etapa, y a partir de los objetivos planteados en la Etapa Fundacional, tiene como finalidad establecer una explicación precisa de la situación actual de la organización frente a los objetivos propuestos, lo que comprende desde un análisis de los diversos aspectos que hacen a la vida organizacional actual hasta el trazado de los escenarios probables de actuación los temas críticos en los que se necesitará concentrar la acción. Se estructura alrededor de cuatro momentos interrelacionados.

- Análisis sectorial: durante el cual se releva, organiza y selecciona la información correspondiente a los distintos aspectos de la vida institucional.
- Construcción de escenarios: representación y descripción del conjunto de circunstancias que rodean la organización.
- Análisis de brechas e identificación de problemas: consiste en determinar la distancia (brecha) existente entre la situación futura probable y la deseable.

- Construcción de temas críticos: son aquellos sobre los cuales es necesario concentrar la acción institucional.

#### **Cuarta: Etapa Propositiva**

Ésta es la etapa de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional propiamente dicho. En ella se define qué se hará, cuándo, cómo y con qué recursos, para cerrar las brechas identificadas entre la situación deseada y la prevista, para alcanzar así los objetivos de desarrollo fijados. Para ello deben concretarse las siguientes tareas:

- Diseño de la estrategia a seguir.
- Formulación de proyectos y programas: es la unidad más pequeña de un plan que puede ser programada, ejecutada y evaluada.
- Diseño del sistema de monitoreo y evaluación: se efectúa un seguimiento continuo del desenvolvimiento de los proyectos y líneas de desarrollo, a fin de registrar su impacto.

#### **Quinta: Etapa Ejecutiva**

Esta etapa consiste en la implementación del Plan de Desarrollo Institucional, es decir, es la puesta en marcha de los proyectos y programas, así como la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

### **3. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.**

El Recurso Humano de una empresa está constituido por personas, que tienen necesidades y también tienen competencias que hay que aprovechar al máximo porque si trabajan de forma eficiente y eficazmente, logran mayor efectividad y como resultado de ella la productividad para la empresa obteniendo más ingresos que ayudan a mejorar el nivel de vida de los que la forman. Cada puesto de trabajo tiene unas características específicas y requiere de una persona idónea para tal cargo y que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización, esa es una de las actividades del departamento de recursos humanos, seleccionar al personal adecuado. Pero no es lo único, el gerente de recursos humanos debe planear estrategias para mantener a los trabajadores motivados y satisfechos.

#### **a. Concepto de Clima Organizacional.**

"El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". Según el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer.

El otro enfoque es subjetivo propuesto por Halpin y Crofts: "La opinión que el empleado se forma de la organización."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán de la Ciudad de Santa Ana



Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se define que el clima organizacional es: **"El ambiente donde labora el trabajador, incluyendo estilo de liderazgo, comunicación, estructura, motivación y recompensas, todo ello ejerce de forma directa una influencia en el comportamiento de los individuos"**.

#### **b. Importancia del Clima Organizacional.**

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. Y por ello las organizaciones requieren de mecanismos para la medición periódica de su Clima Organizacional el cual está ligado con la motivación del personal, comportamiento y desempeño laboral.<sup>11</sup>

#### **c. Las percepciones del clima organizacional**

Se define como el proceso que desarrollan las personas de interpretar lo que llega a sus sentidos. Esta percepción varía dependiendo de los estímulos que recibe, lo que a la larga puede

---

11

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

generar actitudes, es decir posturas del individuo a partir de las percepciones hechas.<sup>12</sup>

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.

---

<sup>12</sup> <http://suite101.net/article/el-clima--organizacional-percepcion-de-los-ambientes-laborales-a36384>

**¿Qué es un sistema organizacional?** Es un grupo de componentes interrelacionados trabajando juntos con un objetivo común. Este es el medio que permite a los datos (conocimientos y habilidades de su equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos estratégicos trazados desde el marco de su misión y visión), fluir entre los diferentes departamentos o personas que integran la organización.<sup>13</sup>

#### **d. Características del Clima Organizacional.**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

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.<sup>14</sup>

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

<sup>13</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Organizacion-Sistema-Organizacional-y/223376.html>

<sup>14</sup> Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997

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.

Y basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a una definición más amplia del Clima Organizacional como 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.).

#### **e. Niveles del Clima Organizacional.**

**Clima organizacional en el nivel superior:** En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, procedimientos administrativos y políticas de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las habilidades y cualidades del gerente general o en su defecto del mando superior.

**Clima organizacional en el nivel intermedio:** En este nivel el clima se muestra regularmente tenso debido a que los jefes

ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.

**Clima Organizacional en el nivel inferior:** En este nivel se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa. Por lo general en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc.

#### **f. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.**

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas (estudio del conocimiento). La discusión no se refiere tanto a qué estudiar sino al cómo estudiarla.

**Clima Organizacional.** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

**Cultura Organizacional.** La cultura organizacional o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien al ambiente de una división, filial o departamento<sup>15</sup>.

**g. Funciones más importantes del Clima Organizacional.**

1. **Desvinculación:** Lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento de los miembros agobiados con deberes de rutina cambie a uno donde se consideren útiles.
3. **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Dimensión de satisfacción de necesidades sociales.
4. **Alejamiento:** Se define como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
5. **Estructura:** La opinión de los miembros sobre las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos.
6. **Responsabilidad:** Sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
7. **Recompensa:** Hace énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se ve equidad en políticas de paga y promoción.

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

8. **Apoyo:** Ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
9. **Normas:** Importancia de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; representan las metas personales y de grupo.
10. **Identidad:** Sentimiento que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
11. **Conflicto e inconsecuencia:** Grado en que las políticas, procedimientos, normas e instrucciones son contradictorias.
12. **Tolerancia a los errores:** Los errores se tratan en forma de apoyo y aprendizaje, más que en forma inclinada a culpar.<sup>16</sup>

#### **h. Tipos de Clima Organizacional.**

**Autoritario:** Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

**Paternalista:** En esta categoría organizacional, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización.

**Consultivo:** Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

**Participativo:** El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización<sup>17</sup>.

### **i. Factores del Clima Organizacional.**

Hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables son:

**Las características individuales:** Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

**Las características del trabajo:** Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no, satisfacer sus expectativas personales.

**Las características de la situación de trabajo:** Son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-clima-organizacional.html>

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml>



#### **j. Sistemas de información del Clima Organizacional.**

**Sistemas de Información:** Son el conjunto de medios humanos y materiales encargados del tratamiento de la información empresarial, mediante la entrada de datos, su proceso y almacenamiento y su posterior salida, presentación y distribución para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización, además de ayudar a los directivos y personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos en un ambiente intensivo de información. En definitiva, son un conjunto integrado de personas y equipos que tiene por objetivo proveer a una organización de la información necesaria para apoyar las operaciones, la administración y la toma de decisiones.

Al hablar de integrado, implica la asociación e interrelación en el seno del sistema de una serie de subsistemas, partes y elementos, por lo que no se trata de una estructura monolítica, que son aquellos sistemas en los que su centro es un grupo de estructuras fijas, las cuales funcionan entre sí. El crecimiento del sistema puede incorporar no sólo nuevos equipos, sino también personas e información.

Un sistema de información requiere un soporte que puede ser un ordenador, pero necesita más cosas: precisa programas, datos, comunicaciones y los elementos necesarios para interaccionar con

el usuario, integrando a éste en el concepto amplio de sistema. De manera que difícilmente pueden integrarse equipos o aplicaciones en la estrategia empresarial si no se hace de manera coordinada con los usuarios y la información misma.

Casi todos los problemas que han surgido y los fracasos en el desarrollo de proyectos y estrategias de informática han ocurrido por no considerar los Sistemas de Información como un concepto global y pensar que, solo mediante recursos técnicos más o menos sofisticados, pueden resolverse los problemas que el cambiante mercado actual plantea.

Entre los criterios de éxito de un sistema de información están el nivel de uso del mismo, la satisfacción de los usuarios, las actitudes favorables de los usuarios y los objetivos alcanzados, y entre las causas más comunes de fracaso, la incapacidad de la alta dirección de enlazar los propósitos de dichos sistemas con los planes estratégicos de la institución. Un Sistema de Información implica cambios en los puestos, habilidades, administración y organización. Las instituciones deben comprender por qué el desarrollo de Sistemas de Información (SI) son una forma de cambio organizacional que implica a muchas personas diferentes en la institución, por lo tanto es importante identificar cuáles son los grupos que están involucrados en el desarrollo de sistemas y formalizar sus responsabilidades.

## **Los Sistemas de Información y la Evaluación del Clima Organizacional.**

Partiendo de este enfoque de la evaluación del clima organizacional y definiendo los sistemas de información como aquellos que permiten automatizar la labor de obtener los datos más importantes de una organización, resumirlos y presentarlos de la forma más comprensible posible, para tener acceso fácil a información interna y externa al negocio con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del éxito, entonces se visualiza la aplicación e importancia que estos tienen para la evaluación del clima.

En un entorno característico de SI, el sistema consolida y administra muchas de las funciones de información diarias en relación con las áreas de oficinas, administrativas, financieras y de cualquier otra índole que el ejecutivo requiera, por ejemplo la percepción que tienen los empleados de su organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Un diagnóstico de esta naturaleza debe aplicarse por medio de encuestas las cuales hoy en día apoyados con la tecnología de la información se pueden obtener resultados rápidos, frecuentes y con mayor profundidad definidos por la propia organización.

El sistema de información para apoyar la evaluación del clima organizacional debe ofrecer informes y análisis de la información en tiempo real a toda la organización, debe incluir cuadros, gráficas e informes fáciles de leer, sobre todo información intuitiva que permita a administradores realizar el seguimiento de indicadores críticos.

Los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional cumplen una triple dimensión:

- Deben facilitar, simplificar o realizar automáticamente los procesos para el diagnóstico del clima organizacional. Por ejemplo, aplicación de encuestas, tabulación de los datos, presentación de resultados e informes finales, etc.
- En segundo lugar, deben proporcionar informaciones y datos, que faciliten la toma de decisiones en el momento de analizar los resultados e intervenir en el clima dejando libertad plena a los líderes para la presentación de propuestas de mejora. Se incrementa así la calidad de la función directiva al apoyar cada decisión en una base sólida de información debidamente presentada y procesada.

- Por último, deben interactuar con el usuario en un plano más profundo que el mero apoyo al proceso de la toma de decisiones, garantizándole seguridad y confidencialidad de la información manejada, así como el anonimato al momento de responder las encuestas de clima organizacional, de esta manera se obtendrán resultados válidos y confiables y cercanos a la realidad que se pretende estudiar.

**Beneficios de la Aplicación de los Sistemas de Información en la Evaluación del Clima Organizacional.**

Entre los beneficios que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional aplicando sistemas de información están:

- Acceso más rápido y en menor tiempo, información más exacta, relevante y concisa de las percepciones que actualmente poseen los empleados en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral, desde la concepción hasta la presentación de resultados, sin importar el tamaño de la organización.
- Mejoras en la comunicación.
- Mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración y que permitirá realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.

- Aumento en radio de control, planeación mejorada, mejor toma de decisiones, mejor entendimiento de problemas, mejor desarrollo de alternativas en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.
- Ahorro en costos, menos papeleo, repetición frecuente del estudio ya establecido y en base a las variables determinadas para la evaluación del clima de la organización en estudio.<sup>19</sup>

#### **k. Medios de Comunicación del Clima Organización**

##### **Definición de Comunicación.**

Es el proceso mediante el cual se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr una comprensión plena y una acción eficiente. Ésta es el acto por medio del cual un individuo establece un contacto que le permite transmitir una información a otro individuo. Por tanto, es una actividad inherente a los individuos, que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, por medio de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás. La comunicación es, entonces, un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más

---

<sup>19</sup><http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-de-informacion-organizational.htm>

allá del traspaso de información, es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.<sup>20</sup>

### **Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad. Por lo anterior, en las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

La comunicación interna es el elemento que nos encamina al desarrollo de la información, brinda herramientas para que la comunicación sea eficiente y esto depende del recurso humano.

---

<sup>20</sup><http://www.monografias.com/trabajos82/comunicacion-organizacion/comunicacion-organizacion2.shtml>

Cada organización cuenta con diversos tipos de comunicación pero, para que ésta surja de la mejor manera, es importante que la comunicación esté planeada para que se encauce hacia el proceso correcto y hacia la información requerida para un beneficio personal o de grupo.

La comunicación interna permite:

- Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
- Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados.
- Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
- Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

La comunicación en las organizaciones es una de las herramientas más importantes para lograr la productividad y motivación del personal. Es el medio a través del cual los integrantes conocen y difunden su trabajo.

Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información. No es suficiente implementar canales de



comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se desempeñan, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup><http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798.**

### **A. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CDI.**

En el país, los CDI ayudan en gran medida al desarrollo de las personas especialmente de los niños y adolescentes que se encuentran en condiciones vulnerables, ya que contribuyen a la formación espiritual y académica de los beneficiarios y sus familias, es decir permiten el desarrollo social y educativo. Al igual que cualquier organización los CDI se encuentran en un mundo competitivo, por lo tanto deben de buscar personas idóneas para que formen parte de su organización y que contribuyan a mantener un clima organizacional agradable y que forme parte de las organizaciones competitivas que fomenten el desarrollo de las personas dentro de la sociedad.

El CDI Renacer 798 no cuenta con un Plan estratégico eficiente que contribuya a mejorar el clima organizacional de la organización. Por tanto no se tienen resultados satisfactorios en cuanto al resultado de sus operaciones de comunicación, motivación y liderazgo.

Dicho de otra forma diagnóstico es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un diagnóstico en los Centro de Desarrollo Integral de la zona centro norte de San Salvador para obtener la información necesaria que muestre la situación actual de dichos centros en cuanto a factores de ambiente interno y ambiente externo que afectan a su clima organizacional.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir las partes de la investigación y obtener los elementos necesarios que servirán para realizar las estrategias en los Centro de Desarrollo Integral de la zona centro norte de San Salvador.
- Identificar las diferentes causas que afectan el clima organizacional mediante el estudio de las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas en el Centro de Desarrollo Integral Renacer 798.
- Obtener los resultados necesarios para agregar valor a la institución a través de su análisis y síntesis para hacer las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación ha sido necesaria la implementación de distintas herramientas y técnicas las cuales han contribuido en la determinación de la situación actual del clima organizacional en el Centro de Desarrollo Integral Renacer 798 en la zona Centro Norte de San Salvador. La metodología que a continuación se aplica es con el fin de poder desarrollar la misma y hacer posible el cumplimiento de los objetivos planteados en este capítulo.

### **1. MÉTODO CIENTÍFICO**

Por "método científico" se entiende aquellas prácticas utilizadas y ratificadas por la comunidad científica. Ya que es un modelo que sirve para entender la naturaleza de la ciencia y tiene su fundamento en la observación, en este caso el Centro de Desarrollo Integral 798 en la zona Centro Norte de San Salvador.

Esta información recolectada se relaciona con las hipótesis para luego realizar la respectiva comprobación y dar la propuesta en la investigación en el capítulo siguiente, tomando en cuenta que el método científico es la vía para la formulación de estrategias, la determinación de las actividades necesarias y la acciones que se deberán ejecutar en la propuesta del Plan Estratégico (CAPÍTULO III).

### **a. Análisis.**

Se refiere a que a partir de un todo elaboramos un estudio detallado y exhaustivo de las partes o elementos que lo conforman. Si bien teóricamente no hay pasos o una secuencia para realizar un análisis, podemos señalar que el proceso empieza cuando se identifica el todo, posteriormente se pasa a desglosar e identificar las partes que lo conforman.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, es un método que permite realizar el estudio de todos y cada uno de los elementos que intervienen en la investigación. Así como las relaciones que se dan entre estos y cómo inciden.

De manera que este método es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales<sup>22</sup>. En el caso de este estudio es el análisis de los factores que inciden en el Clima Organizacional del CDI Renacer 798.

### **b. Síntesis.**

Va en sentido inverso al análisis. El inicio del proceso se ubica cuando se tienen identificadas las partes que conforman un

---

<sup>22</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_anal%C3%ADtico](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_anal%C3%ADtico)

todo. Se establecen las interrelaciones entre los elementos o partes, y a partir del conocimiento de las partes y las 'uniones' entre ellas, se puede llegar o comprender el todo.

Conociendo todas las partes que afectan el Clima Organizacional para el caso de esta investigación, se puede dar respuesta de la situación que afrontan los CDI.

## **2. MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO**

### **a. Método Deductivo**

Es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia".

## **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **a. Descriptiva.**

También conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y

actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La investigación que se lleva a cabo en el CDI Renacer 798 es de tipo descriptiva - explicativa, ya que se describe el clima organizacional de la organización y se explica la forma como pueden mejorarse los factores que influyen directamente en él, para buscar su mejora continua del clima organizacional a través de un plan estratégico y ser aplicado en la organización ya mencionada.

#### **4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **a. No Experimental.**

Se ha desarrollado una investigación de tipo No experimental porque no se han tocado variables deliberadamente, ya que es imposible manipularlas o asignarlas aleatoriamente a las circunstancias que se manejan en estudio y no se llevará a cabo ningún tipo de comprobación. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, sino observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

## **5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **a. Fuentes Primarias.**

Están constituidas por la información proporcionada por los empleados que laboran en los diferentes programas de dicha organización y las unidades organizativas de dicho lugar que son los que tienen un mayor contacto con los niños beneficiados por los programas y el público en general, tomando en cuenta que proveen una realidad directa sobre el tema de investigación y facilitan datos de primera mano desde adentro de la organización, esta investigación se realizó por medio de cuestionarios, entrevistas y la observación.

### **b. Fuentes Secundarias.**

Están constituidas por la información de tipo bibliográfico, boletines, manuales de campo de la organización. Para esta investigación se utilizó toda la información escrita relacionada al tema en estudio.

### **c. Fuentes Terciarias.**

Las fuentes terciarias son todos los sitios web que contienen información referente al tema, también anteproyectos, tesis y otros que hagan referencias o citas de otros autores que estén relacionados para realizar la investigación.



## **6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

### **a. Técnicas**

#### **Observación Directa.**

Servirá para complementar o descartar información que no se podrá obtener mediante el cuestionario. Se hizo uso de la guía de observación con el fin de conocer diferentes aspectos como el número de personas que laboran en la organización, la atención brindada, y la coordinación de los procesos de gestión de mejora del clima organizacional.

#### **Encuestas.**

Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.<sup>23</sup> En este caso la encuesta está dirigida al personal que labora en los CDI, excluyendo a directores y subdirectores.

---

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

### **Entrevista.**

Es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto en estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

El entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

El entrevistador es el que dirige la Entrevista, debe dominar el diálogo, presentar al entrevistado y el tema principal, hace las preguntas adecuadas y cierra la Entrevista.<sup>24</sup>

#### **b. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Observación Directa	Guía de observación
Encuesta	Cuestionario
Entrevistas	Guía de preguntas

<sup>24</sup> [http:// //es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070310174716AAG3w7W](http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070310174716AAG3w7W)

## 7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

### a. Universo

“El universo o población es el conjunto de todos los individuos, medidas u objetos de interés”.

“El total de observaciones en las cuales se está interesado, sea su número finito o infinito, constituye lo que se llama una población.”

En el caso de esta investigación han sido los empleados de todos los Centro de Desarrollo Integral en La zona Centro Norte de San Salvador que cuentan con programas humanitarios de desarrollo para la niñez y adolescencia que son 247 empleados en total.

### b. Muestra

La **muestra** es una porción o parte representativa de la población de interés.<sup>25</sup>

Para este caso se trabajará con una **Población Finita** que se define como: “el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos, como el número de especies, el número de estudiantes, el número de obreros”.<sup>26</sup> Para esta investigación, será el número de tutores (maestros) que son los encargados de dar las clases en dichas organizaciones.

---

<sup>25</sup> Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía. Douglas A. Lind, William G. Marchal, Samuel A. Wathen. Mc Graw Hill, 12a Edición, 2006, Pág 7

<sup>26</sup><http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/39064/capitulo%205.pdf>

### c. Fórmula para el cálculo de la Muestra

Para una población finita de N= 247 empleados.

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

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.95)

Q= Probabilidad de fracaso (0.05)

N= Población = 247 empleados

E= Error muestral (0.05)

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(247)}{(247 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{(45.07)}{(0.797476)}$$

$$n = 56.5178$$

$$n = 57 \text{ empleados}$$

La muestra para el trabajo de investigación son 57 empleados.

Se puede ver que el número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el número de la población, pero

suficiente para la estimación de los parámetros determinados teniendo en cuenta que se tiene un nivel de confianza adecuado.

## **D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **a. Tabulación de Entrevistas**

Para realizar este apartado, se consideró el resultado obtenido de las entrevistas realizadas a 7 del total de 57 empleados que forman la muestra por ser considerados de mucha importancia para la investigación ya que son los principales niveles en cuanto a la jerarquía de la organización y de quienes depende el buen funcionamiento de la misma.

**(Ver anexo N° 1 para ver la tabulación de las entrevistas).**

### **b. Tabulación de Encuestas**

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos de la encuesta a 50 empleados, los 7 restantes, fueron entrevistados como se explicó anteriormente.

**(Ver anexo N° 2 para ver la tabulación de las encuestas).**

## **E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.**

La importancia de la evaluación del clima organizacional en los CDI radica en el análisis de la percepción psicológica que las personas hacen en la organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en su ambiente laboral, es decir, las características del ambiente de trabajo que repercuten en el comportamiento de los trabajadores. Y que deben ser objeto de estudio para ser desarrolladas o eliminadas por el bien de la organización.

**De la tabulación anterior se describe el siguiente diagnóstico.**

- A través de la investigación se pudo observar que dichas organizaciones no cuentan con una estructura organizativa definida.
- Los empleados encuestados consideran que no existe una definición de los métodos de trabajo por falta de manuales.
- Los medios de comunicación que se utilizan en los CDI son los adecuados, sin embargo el problema radica en la transmisión de los mensajes en forma verbal y escrita ya que tienen falta de claridad al transmitirlos.

- Se observa que gran parte de las personas que laboran en los CDI consideran que regularmente se dan conflictos de coordinación en dichos centros, además que estos se resuelven de forma adecuada aún con el tipo de autoridad existente.
- La mayoría de las personas que laboran en dichos Centros se sienten exitosas al realizar o desempeñar su trabajo lo cual ayuda a mejorar el trato hacia los niños.
- Gran parte de los empleados consideran que las remuneraciones no están de acuerdo con el cargo que ocupan y no recompensan adecuadamente su desempeño y dedicación, por lo que deberían ganar un mejor salario respecto a las tareas asignadas.
- El resultado de la investigación demostró que existen conflictos en las organizaciones en estudio en cuanto a las diferentes opiniones que expresan los empleados, pero que éstos se encuentran en un nivel de tolerancia que el ambiente de trabajo puede generar y tolerar ya que no recurren a los despidos ni sanciones.

- Otro de los puntos encontrados que llevan a los CDI al desarrollo son las tecnologías avanzadas lo cual se ve reflejado en la obtención de una red de celulares interconectados para facilitar la comunicación entre los grupos de trabajo y un centro de cómputo disponible para todos los empleados, como apoyo en sus actividades diarias.
- La sensación de cooperación, apoyo y compañerismo se encuentra presente dentro de los CDI, pero ésta tiende a surgir en pequeños grupos de trabajo porque no se extiende hacia los otros compañeros. Solo en caso de que esto sea de carácter urgente o que no exista otra forma de realizar las actividades.
- En su mayoría, los empleados consideran que necesitan desarrollar sus capacidades para tomar decisiones al realizar sus actividades, así como de la creatividad para diseñar, estructurar sistemas desde perspectivas diferentes, lo cual generará el aumento de su experiencia y de habilidades en la toma de decisiones. El crecimiento organizacional en los CDI está manifestado por los programas de apoyo, a los empleados que deseen continuar estudiando y preparándose con el fin de mejorar sus oportunidades laborales, económicas y personales. Cabe



mencionar que dichos programas no son utilizados por los trabajadores ya que no existe interés de parte de ellos.

- No se cuenta con una correcta planificación de los Recursos Humanos en los Centros de Desarrollo Integral, porque existe duplicidad de cargos existentes ya que de momento cada uno realiza actividades que le corresponden a otra persona, lo cual crea una sobrecarga en las actividades para los empleados.
- Los directores de los CDI manifiestan que en dichas organizaciones existe dualidad de mando entre el Director y Pastor ya que ambos tienen autoridad de mando en cuanto a las actividades administrativas que desarrollan y en ocasiones los empleados no saben las indicaciones de quien deben atender.
- A pesar de existir conflictos en las organizaciones investigadas se pudo observar que existe respeto mutuo entre el jefe y su grupo de trabajo.
- Una de las motivaciones para que los empleados realicen bien su trabajo es que se les da alimentación en el desayuno y almuerzo.

- Al hablar con los empleados se pudo observar que cuando hay actividades en los CDI, se busca lograr las metas propuestas pero no se da un verdadero trabajo en equipo porque se antepone los intereses individuales sobre los colectivos.
- En las visitas efectuadas a dichos centros, los empleados manifestaron que están dispuestos a aceptar los cambios que ayuden a mejorar en cuanto al rendimiento obtenido, calidad y condiciones de trabajo.
- Al hablar con los entrevistados expresaron que existe la necesidad de innovar en cuanto a los métodos de evaluación del desempeño debido a que estos deben basarse en las competencias para adaptarse a las situaciones actuales que se presentan en dichas organizaciones.
- Los empleados de los CDI manifestaron que el liderazgo que se maneja en dichos centros no es participativo ya que las opiniones que ellos aportan no son tomadas en cuenta en la mayoría de casos.
- El recurso humano que poseen los CDI es muy valioso ya que al practicar cada una de sus habilidades y destrezas pueden brindarle satisfacción laboral y personal a los empleados y

por consiguiente a las organizaciones pero en muchos casos no se logra aprovechar sus competencias en su totalidad.

- Los CDI cuentan con el apoyo de diferentes entidades entre ellas se pueden mencionar Visión Mundial, las Alcaldías, Iglesias y la PNC para colaborarles en cualquier momento que lo necesiten.
- La financiación con la que cuentan los CDI es proporcionada a través de Compassion quienes la obtienen de personas del exterior que deciden ser patrocinadores de los niños que se encuentran en los diferentes CDI.
- Entre los CDI de Compassion se realizan convenios y alianzas que les sirvan de apoyo y crecimiento a las organizaciones, en ocasiones se vuelven proveedores entre sí de productos alimenticios elaborados o producidos en los diferentes CDI.
- Los tutores deben realizar visitas a la casa de los niños y en muchos casos estas viviendas se encuentran retiradas del CDI o en lugares con poca seguridad, a pesar que se cuenta con vehículos en las organizaciones muchas veces los tutores deben viajar en bus o a pie poniendo en riesgo su vida y la de los niños.

## **1. APLICACIÓN DEL MÉTODO FODA AL CDI RENACER 798 PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS .**

Para la formulación de las estrategias que mejorarán el Clima Organizacional en los CDI, se utilizará una herramienta moderna llamada matriz FODA: Que sirve para la detección de las relaciones entre las variables más importantes, a través del análisis de situaciones.

Es decir que la matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Por lo que la identificación de las fortalezas y debilidades de los CDI, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera de vital importancia en la búsqueda de las decisiones estratégicas que mejoren el clima organizacional en los CDI, las cuales se derivan de la combinación de estos factores. La Matriz FODA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones; F significa "Fortalezas", O "Oportunidades", D "Debilidades" y A "Amenazas". El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

## **1. Condiciones internas de los CDI**

### **a. Fortalezas**

- Las personas se sienten exitosas al realizar su trabajo
- Uso de tecnologías avanzadas
- Programas de apoyo educacional
- Respeto mutuo entre el personal
- Alimentación al personal
- Disposición al cambio positivo
- Recurso humano valioso

### **b. Debilidades**

- No existe estructura organizativa
- Carencia de manual de descripción de puestos
- Mala comunicación
- Conflictos por falta de coordinación
- Diferencia de opinión entre los empleados
- No existe el trabajo en equipo
- Existencia de pequeños grupos de trabajo no interrelacionados
- Falta de interés sobre los programas de apoyo
- Duplicidad de Cargos
- Dualidad de mando
- Métodos de evaluación del desempeño inadecuados
- Liderazgo autoritario

## **2. Condiciones externas en los CDI**

### **a. Oportunidades**

- Apoyo por parte de diferentes entidades
- Financiamiento a través de Compassion Internacional
- Alianzas de apoyo y crecimiento entre los CDI de Compassion

### **b. Amenazas**

- Sistema de remuneración inadecuado
- Recurso humano mal aprovechado
- Las viviendas de los Niños de los CDI se encuentran en lugares con poca seguridad

**MATRIZ FODA DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas se sienten exitosas al realizar su trabajo</li> <li>▪ Uso de tecnologías avanzadas</li> <li>▪ Programas de apoyo educacional</li> <li>▪ Respeto mutuo entre el personal</li> <li>▪ Alimentación al personal</li> <li>▪ Disposición al cambio positivo</li> <li>▪ Recurso humano valioso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe estructura organizativa</li> <li>▪ Carencia de manual de descripción de puestos</li> <li>▪ Mala comunicación</li> <li>▪ Conflictos por falta de coordinación</li> <li>▪ Diferencia de opinión entre los empleados</li> <li>▪ No existe el trabajo en equipo</li> <li>▪ Existencia de pequeños grupos de trabajo no interrelacionados</li> <li>▪ Falta de interés sobre los programas de apoyo</li> <li>▪ Duplicidad de Cargos</li> <li>▪ Dualidad de mando</li> <li>▪ Métodos de evaluación del desempeño inadecuados</li> <li>▪ Liderazgo autoritario</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo por parte de diferentes entidades</li> <li>▪ Financiamiento a través de Compassion Internacional</li> <li>▪ Alianzas de apoyo y crecimiento entre los CDI de Compassion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de remuneración inadecuado</li> <li>▪ Recurso humano mal aprovechado</li> <li>▪ Las viviendas de los Niños de los CDI se encuentran en lugares con poca seguridad</li> </ul>

## **F. CONCLUSIONES**

1. En los CDI han manifestado que sus objetivos y metas son a corto plazo, la comunicación ascendente y descendente es muy deficiente y no permite la buena coordinación desde los niveles más altos al más bajo de la organización.
2. Los CDI dan a demostrar que existe una dualidad de mando debido a que no están definidas las líneas de autoridad en las organizaciones.
3. En las entrevistas, los directores manifestaron que en los CDI no se tiene ningún plan de Formación Profesional Continua y programas que incentiven a sus trabajadores.
4. Las organizaciones no cuentan con métodos de evaluación del desempeño de las personas en los cargos que ocupan y que midan su desempeño del potencial de desarrollo, eficiencia y eficacia.
5. Los CDI carecen de métodos adecuados para evaluar su estructura, liderazgo, relaciones y responsabilidad que son factores que contribuirán para la mejora de su clima organizacional.



## **G. RECOMENDACIONES**

1. Se debe generar un compromiso por parte de la organización de transmitir a todos los empleados la información en forma clara y precisa a través de los canales de comunicación adecuados dando como resultado una coordinación efectiva donde los empleados se sientan tomados en cuenta y puedan realizar con éxito el trabajo.
2. Es necesario delimitar las funciones y tareas que comprenden las actividades de cada puesto de trabajo existente en los CDI a través del diseño de un Manual de descripción de Puestos.
3. Formular un Plan de Capacitación de Trabajo en equipo, comunicación y liderazgo que fortalezcan sus conocimientos y habilidades de los empleados cuyo objetivo principal es aumentar el rendimiento.
4. En las organizaciones se necesita el diseño del Método de evaluación del desempeño 360° que está basado en las competencias que poseen los empleados de las organizaciones.
5. En los Centros de Desarrollo Integral se ve la necesidad de diseñar una guía de aplicación que oriente e integre de manera eficiente a los nuevos empleados de la organización.

**CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798 EN LA ZONA CENTRO NORTE DE SAN SALVADOR.**

**A. INTRODUCCIÓN**

Para los Centros de Desarrollo Integral resulta indispensable contar con un buen clima organizacional que posea las características adecuadas, que brinde satisfacción a los empleados y que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones mencionadas.

Esta propuesta contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento en cuanto a los aspectos claves que ayuden en los procesos de trabajo, la obtención de un alto rendimiento y una sostenibilidad laboral, que propicie la comunicación entre todas las áreas de trabajo de la organización; generando así beneficio a todos a los usuarios, tanto internos como externos y el desarrollo de la organización.

El plan estratégico expone la misión y visión, los objetivos y valores del CDI Renacer 798 (Unidad de análisis) así como los objetivos que pretenden lograr su realización.

Para mejorar el clima organizacional en los CDI de la zona Centro Norte de San Salvador se plantea el Método de evaluación del desempeño 360° basado en las competencias y se desarrollará un Plan de Formación Profesional Continua para fortalecer los conocimientos y habilidades de los empleados y así aumentar el rendimiento, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Así mismo se presentará un Manual de Bienvenida y uno de Descripción de Puestos que ayude al mejoramiento de la distribución de las funciones y tareas dentro de los CDI como un aporte más en el logro de los objetivos del plan.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día las organizaciones trabajan en base a competencias ya que se toma en cuenta las habilidades y destrezas de los empleados.

Debido a las necesidades que presentan los Centros de Desarrollo Integral CDI Renacer 798 en la zona Centro Norte de San Salvador, se determina diseñar las estrategias adecuadas que contribuyan al fortalecimiento de forma directa e indirectamente en el clima organizacional necesario para desarrollar sus labores.

Para que los CDI cuenten con personal preparado que pueda hacerle frente a las circunstancias que se presenten, es

necesario aplicar al personal la evaluación del desempeño 360° para tomar en cuenta las capacidades que ellos poseen y así poder ubicarlos en el puesto de trabajo idóneo para que brinden un mejor servicio y se sientan satisfechos con la labor que realizan con el fin de buscar la excelencia de los trabajadores en cuanto a conocimientos, aptitudes y desarrollo de sus tareas.

También es importante tener en cuenta que las instalaciones de los CDI deben contar con elementos físicos como temperatura e iluminación adecuada, control de ruido y aire fresco, no obstante, colores y tamaños afines a la imagen organizacional son esenciales. El entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en las organizaciones. Un ambiente laboral positivo, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental del empleado. Por lo que los puestos de trabajo ya sean compartidos o individuales, abiertos o cerrados, deben ser pensados y diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los empleados, la cultura y los objetivos organizacionales.

De igual forma para mejorar la calidad del servicio que se ofrece y agregar valor a la organización se debe contar con personal capacitado que desarrolle sus competencias y conocimientos, esto se puede lograr a través del diseño e implementación de un programa de capacitación que busque

fomentar el trabajo en equipo, perfeccionar el liderazgo y lograr que la comunicación en los CDI sea más efectiva y hacia todos los niveles para mejorar las relaciones entre jefes y empleados.

Actualmente en los CDI se carece del manual de descripción de puestos. El objetivo primordial del manual, es describir con claridad todas las actividades de la entidad y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos; de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios y empleados de la entidad, o peor aún de una misma sección.

### **C. IMPORTANCIA**

La presentación del plan estratégico en los CDI es de gran importancia para el mejoramiento del clima organizacional ya que con él se pretende lograr un cambio positivo en los factores que inciden en éste, es por ello que se deben implementar las estrategias presentadas anteriormente para impulsar la creación y mejora de los instrumentos y herramientas adecuadas que impulsen un desarrollo continuo en dichos centros.

El diseño de este Plan toma en cuenta los resultados de la investigación de campo en la que se logró determinar que actualmente en los CDI se carece de una estructura organizativa

definida, de un método de evaluación del desempeño entre otras necesidades, por lo tanto se han aplicado los conocimientos para que en el plan se estructure la organización y se desarrolle el método de evaluación acorde a su funcionamiento.

## **D. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento del clima organizacional del Centro de Desarrollo Integral Renacer 798 en la Zona Centro Norte de San Salvador.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Formular un método de evaluación del desempeño que le brinde al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño y comportamiento, de igual forma ofreciendo a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro y mejorar la productividad en los CDI.
- Desarrollar un programa de formación para que el personal de los CDI pueda mejorar sobre algunos componentes muy importantes en el clima organizacional como son el trabajo en equipo, la comunicación y liderazgo permitiendo así el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos de los

empleados para poder alcanzar de forma eficiente y eficaz los objetivos y resultados que espera la organización.

- Diseñar una guía de aplicación en el ingreso e integración de Recursos Humanos en los CDI como apoyo a las organizaciones y un valor agregado al presente Plan.

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

La investigación efectuada en los CDI permitió conocer la situación actual en cuanto al clima organizacional de los Centros de Desarrollo Integral de la zona centro norte de San Salvador, lo que permite el desarrollo del presente Plan Estratégico para su mejoramiento en cuanto al clima organizacional, enfocando los factores que intervienen en él.

A continuación se presentan los componentes del Plan:

#### **1. MISIÓN**

“Somos una institución enfocada en brindarles atención educativa, asistencial y formativa con calidad, calidez y alto sentido humanitario; adquiriendo enseñanzas que le servirá a la niñez para lograr una mejor integración al núcleo social donde viven”.

#### **2. VISIÓN**

“Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, por su servicio de calidad en la atención a la niñez, la que se diferenciará por su honestidad, disciplina,

actitud de servicio, amor a los niños y eficiencia en la búsqueda de la mejora continua en el desempeño de toda la organización, logrando sembrar la semilla de individuos comprometidos consigo mismos, con su comunidad y su país”.

### **3. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Hoy en día se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. Por lo que es preciso determinar el nivel del clima organizacional que se encuentra presente en los Centros de Desarrollo Integral.

Se deben plantear estrategias específicas para fortalecer el clima organizacional proveniente de la evaluación en base a competencias ya que se vuelve necesaria para las organizaciones porque ayuda a ubicar al personal en el puesto de trabajo idóneo y se brinda una mejor directriz a los empleados en cuanto al desarrollo de sus funciones y tareas. Así mismo la existencia de programas de capacitación para el fortalecimiento de las áreas más débiles del CDI conlleva a un mejor desempeño laboral y satisfacción personal de los empleados.



#### **4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**

El objetivo principal del Diseño de Estrategias es fortalecer los procesos que ayuden a mejorar y hacer más eficiente el clima organizacional que se tiene en los CDI.

Para el logro de la determinación de factores internos y externos que afectan el funcionamiento normal de los CDI, se utilizó la técnica del diagnóstico FODA del cual se estructuran las siguientes estrategias:

- a. Estrategias de crecimiento u ofensivas: mediante el cruce de las fortalezas y oportunidades.
- b. Estrategias defensivas: mediante el cruce de las fortalezas y amenazas.
- c. Estrategias adaptativas: mediante el cruce de las debilidades y oportunidades.
- d. Estrategias de supervivencia: debilidades y amenazas.

A continuación se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA.

Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

##### **1. La estrategia de supervivencia DA.**

Puede llamársele estrategias "mini-mini. La cual se utilizará como una táctica que pretende disminuir las

debilidades internas y evitar las amenazas del entorno en que se encuentran los CDI.

**2. La estrategia adaptativa DO.**

Se pretende la reducción al mínimo de las debilidades y el perfeccionamiento de las oportunidades en los CDI. De este modo, las debilidades que se presenten en algunas áreas pueden ser superadas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como la tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen a dichos Centros de Desarrollo Integral.

**3. La estrategia defensiva FA.**

Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. Así, en los CDI se podrán optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.

**4. Estrategia ofensiva FO.**

La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

Busca que dicha relación entre estas variables pueda mejorar el desarrollo continuo en las áreas que presenten mayor debilidad, empeñándose en vencerlas para convertirlas en fortalezas y evadiendo las amenazas para concentrarse en las oportunidades.

**MATRIZ FODA DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL**

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas internas (F).</b></p> <p>F1. Incentivos.</p> <p>F2. Recurso humano con disponibilidad de aceptar nuevos retos.</p> <p>F3. Convivios de empleados en actividades sociales.</p> <p>F4. Medios de comunicación de avanzada tecnología.</p> <p>F5. Motivación por parte del grupo de empleados.</p> <p>F6. Creatividad en las actividades que se desarrollan en los talleres de formación.</p> <p>F7. Respeto mutuo entre jefes y empleados.</p> <p>F8. Programas de apoyo para los empleados</p> <p>F9. Reuniones quincenales entre los dirigentes y su grupo de empleados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades internas (D).</b></p> <p>D1. Armonización.</p> <p>D2. Infraestructura.</p> <p>D3. Trabajo en equipo.</p> <p>D4. Comunicación.</p> <p>D5. Liderazgo.</p> <p>D6. Líneas de autoridad.</p> <p>D7. Desarrollo personal.</p> <p>D8. Planeación.</p> <p>D9. Organización.</p> <p>D10. Evaluación del desempeño</p> <p>D11. Método para evaluar el clima organizacional.</p> <p>D12. Estructura organizativa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades externas (O).</b></p> <p>01. Apoyo de otras entidades.</p> <p>02. Financiación.</p> <p>03. Alianzas con otros CDI.</p> <p>04. Contactos con personas del exterior.</p> <p>05. Patrocinadores del exterior.</p> <p>06. Convenios con otros CDI</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FO: Maxi-maxi. (Ofensivas)</b></p> <p>Aprovechar el apoyo de otras entidades con el fin de mejorar la motivación de los empleados.</p> <p>Mantener el financiamiento de las entidades externas para conservar los recursos que influyen en la motivación de los CDI.</p> <p>Fortalecer la comunicación con otros CDI y la organización a través de convivios y alianzas entre ellos.</p> <p>Implementar la comunicación efectiva.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DO: Mini-maxi. (Adaptativas)</b></p> <p>Aprovechar la posibilidad de apoyo de otras instituciones para fortalecer los programas de capacitación en liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Trabajar en la búsqueda de patrocinadores del exterior para mejorar la infraestructura de los CDI.</p> <p>Aprovechando el apoyo de instituciones como la PNC se debe prever un plan de seguridad en dichos centros ya que no cuentan con vigilante en sus instalaciones.</p>

		<p>Creación de organigrama.  Elaboración de una guía de integración del recurso humano.  Implementación de la evaluación del desempeño método 360°</p>
<p><b>Amenazas externas (A) .</b>  A1. Distancia.  A2. Crisis Económica.  A3. Asociaciones ilícitas  A4. Existencia de otros Centros de Desarrollo Infantil.  A5. ONG´s destinadas a brindar el mismo servicio.</p>	<p><b>Estrategia FA: Maxi-mini. (Defensivas)</b>  Apoyar los programas de capacitación que ayuden a los empleados en su formación profesional y a mejorar su rendimiento laboral.  Crear un fondo para viáticos que motive a los empleados cuando tienen que trasladarse a larga distancia.  Disponer de un vehículo para traslado de tutores y niños en casos de emergencia y cuando existe salida de los empleados a capacitaciones.  Poner en práctica la creatividad del recurso humano para la realización de ferias de logros en distintos CDI tomando en cuenta que la competencia como UNICEF, y otros CDI de otras zonas no lo ha desarrollado.  Capacitación al personal en los factores de trabajo en equipo, motivación y liderazgo.</p>	<p><b>Estrategia DA: Mini-mini. (De Supervivencia)</b>  Incentivar a los empleados a prepararse personal y profesionalmente para superar sus expectativas.  Buscar apoyo con las entidades correspondientes que inspiren respaldo y seguridad a las organizaciones.  Adoptar un estilo de liderazgo participativo para que los empleados se sientan tomados en cuenta y mejoren en el rendimiento y calidad de los CDI.</p>

## **5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.**

Después de desarrollar la matriz FODA y realizar el cruce de variables en el capítulo II se procede a la formulación de las estrategias necesarias.

Las estrategias ayudarán a desarrollar los programas operativos para que los líderes en los Centros de Desarrollo Integral ejerzan la dirección que le quieren dar a la organización y cuando éstas sean transmitidas hacia toda la organización generarán sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Asimismo, estas estrategias ayudan a que cada trabajador sepa hacia donde se quiere llegar con cada una de ellas, y asegurando su compromiso e involucramiento con el rumbo que ha decidido tomar la organización.

Las estrategias que a continuación se presentan contienen los elementos claves para fortalecer los puntos críticos que el CDI posee, cada una de ellas tiene sus propios objetivos, su políticas que son las normativas que se deben seguir para un mejor cumplimiento de las estrategias y garantizar los

resultados esperados, al igual que las acciones y desarrollo que cada una de ellas va a seguir.

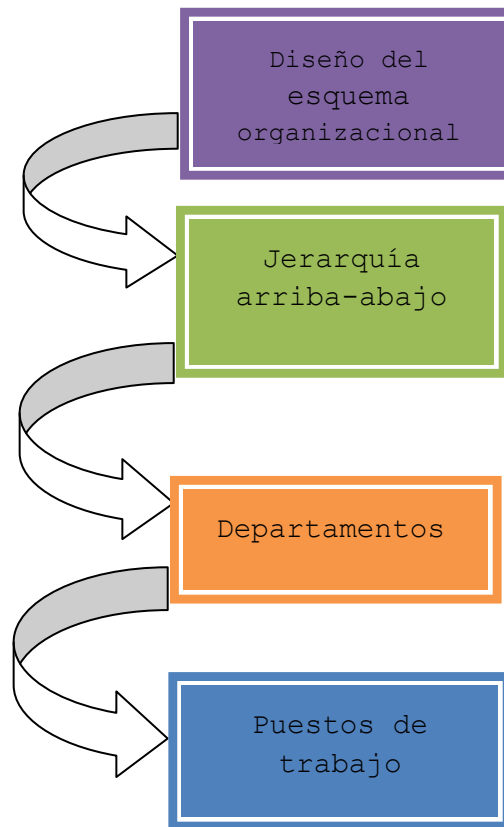
Así mismo se ha incluido el presupuesto anual de costos por cada una de ellas, el cual mostrará con detalle cómo se van a invertir los recursos de la organización, su uso y distribución.

**a. ESTRATEGIA N° 1**

**Diseño del Organigrama del CDI**

Para toda organización es de gran importancia contar con una estructura organizativa bien definida, es por ello que al CDI Renacer 798 se le presenta un organigrama que ha sido adaptado de acuerdo a las necesidades percibidas y al personal que labora en dicha organización, mostrando así los niveles jerárquicos en cada uno de sus departamentos por los cuales está conformado y que hacen más claras las líneas de autoridad de la misma. Para su elaboración se tomó en cuenta el esquema de formulación del organigrama que se presenta en la siguiente figura:

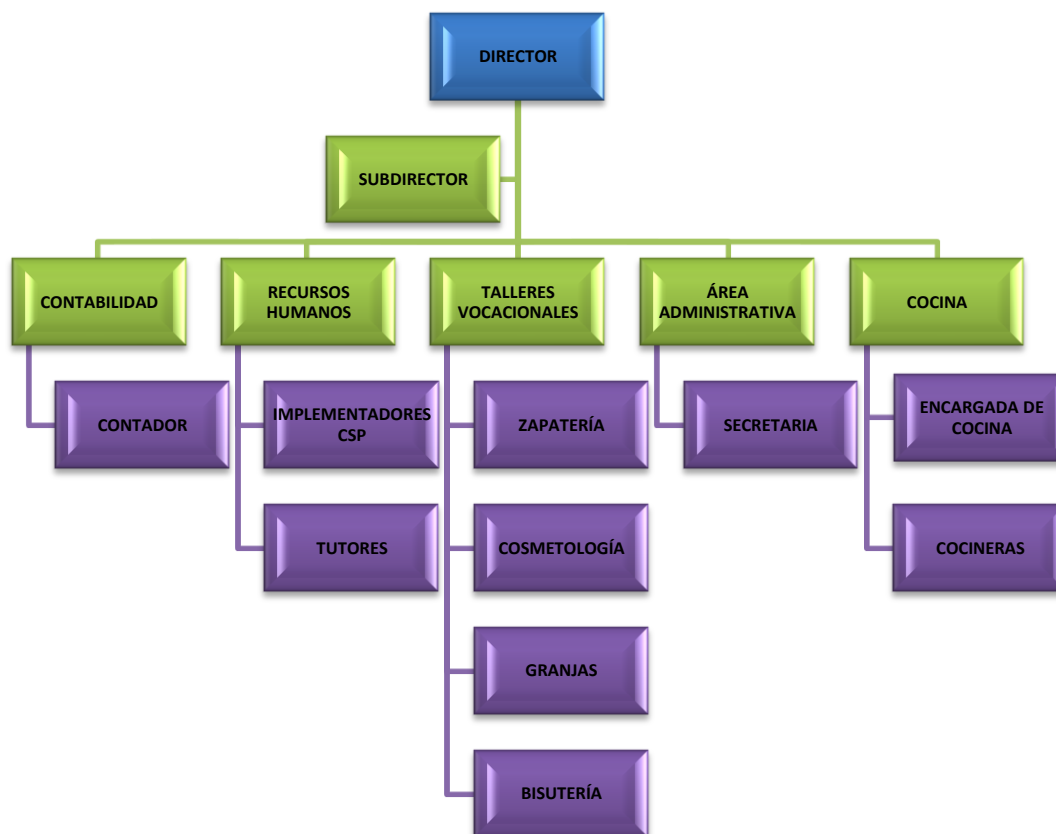
**Esquema del diseño del organigrama**



**Figura N°2**

A continuación se presenta la gráfica de su estructura.

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL



Fecha de elaboración: 10 de febrero de 2014

Elaborado por: \_\_\_\_\_

#### a.1 Objetivo de la estrategia

- 1.1 Diseñar un organigrama acorde a las funciones y tareas que se están desarrollando en los Centros de Desarrollo Integral Renacer 798 de manera que las líneas de acción



y coordinación sean específicas y exista una buena comunicación entre el personal.

### **a.2 Políticas**

- 1.1 Los empleados deben cumplir las funciones y tareas de cada puesto.
- 1.2 Todo empleado debe cumplir con lo establecido en el Manual de Descripción de Puestos en lo que se refiere a las labores que debe realizar.

### **a.3 Acciones y desarrollo.**

- 1.3 División del trabajo: facilitar las labores a través de la distribución de tareas, separándolas según su naturaleza y asignando recursos humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos.
- 1.4 Proveer los recursos materiales precisos e instalaciones adecuadas a cada empleado para desarrollar de forma eficiente su trabajo.

#### a.4 Presupuesto Anual de costos

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
<b>Material didáctico para desarrollo de sus actividades.</b>			
Plumones	\$1.00	81	\$81.00
Lápices	\$0.10	60	\$6.00
Lapiceros	\$0.15	60	\$9.00
Libretas de apuntes de clases (cada empleado)	\$0.75	27	\$20.25
Papelería (Pliegos)	\$0.20	135	\$27.00
Caja de Fastener (50 sets)	\$1.25	1	\$1.25
Caja de grapas (5000 grapas)	\$0.80	1	\$0.80
Folder tamaño carta	\$0.05	135	\$6.75
<b>TOTAL</b>			<b>\$152.05</b>

#### b. ESTRATEGIA N° 2

##### Elaboración de la Evaluación del Desempeño 360°

Actualmente para que una organización permanezca competitiva debe asumir el cambio, optimizar el talento y el rendimiento de las personas, por lo que son necesarios nuevos modelos de evaluación del desempeño, esta es la razón principal por la cual se propone que en los CDI se implemente el uso del método de Evaluación del Desempeño de 360°, en la cual, el empleado recibe la retroalimentación de su jefe inmediato, sus subordinados y otros que puedan intervenir en el funcionamiento de la organización.

Actualmente los CDI no cuentan con un método que se base en las competencias que posee cada empleado y que pueda ubicarse en un puesto idóneo de acuerdo a estas capacidades, es por ello que se presenta este método a los CDI con el propósito darle al empleado la retroalimentación para tomar las medidas y mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información adecuada para tomar decisiones en el futuro. **Ver anexo N°3**

#### **b.1 Objetivos de la estrategia**

1. Diseñar la evaluación del desempeño 360° que está basada en competencias, ya que está orientada en evaluar el rendimiento de su personal para la toma de decisiones en el futuro en cuanto a incentivos, recompensas y promociones del personal.
2. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
3. Preparar al personal después de realizada la evaluación de puestos para que ejerzan de forma más eficiente sus responsabilidades y obtener mejores resultados.

## **b.2 Políticas**

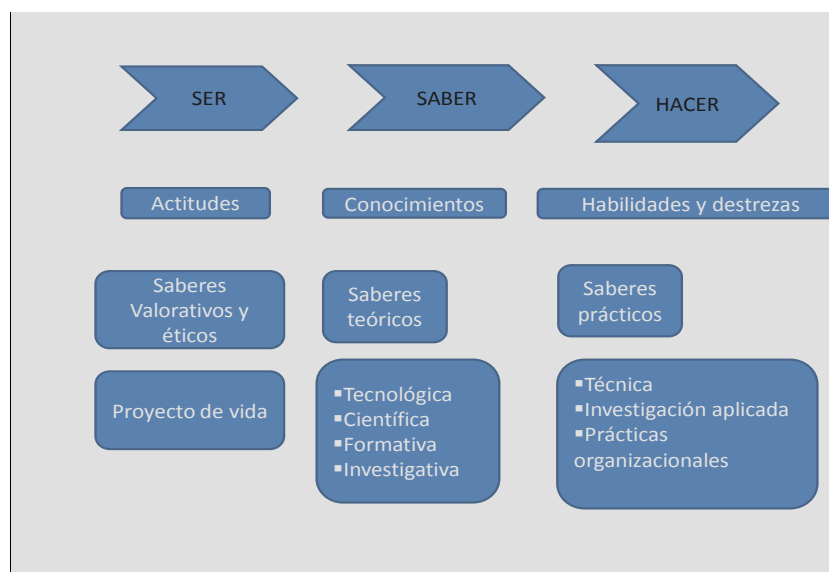
1. Los empleados deben estar puntuales el día y a la hora establecida para la realización de la evaluación.
2. Es de rigor que todo el personal se someta a la evaluación de ejecución de labores de su puesto de trabajo cada tres meses.
3. Se premiará al empleado sobresaliente en la evaluación de desempeño mediante la entrega de un estímulo económico y un diploma para estimular su progreso y estabilidad laboral.
4. Es política de los CDI que los empleados sobresalientes gocen de horarios accesibles para que puedan continuar con sus estudios.
5. Todo trabajador de la organización que no logre los estándares de rendimiento requeridos está en la obligación de firmar un acta de compromiso para garantizar la mejora en sus labores.

## **b.3 Acciones y desarrollo.**

1. Medir competencias: lo importante de este proceso es reconocer las debilidades de los empleados para trabajarlas y lograr minimizarlas, las competencias

tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades.

2. Desarrollar un gráfico el cual integre la forma cómo se adquieren las competencias en el aspecto:



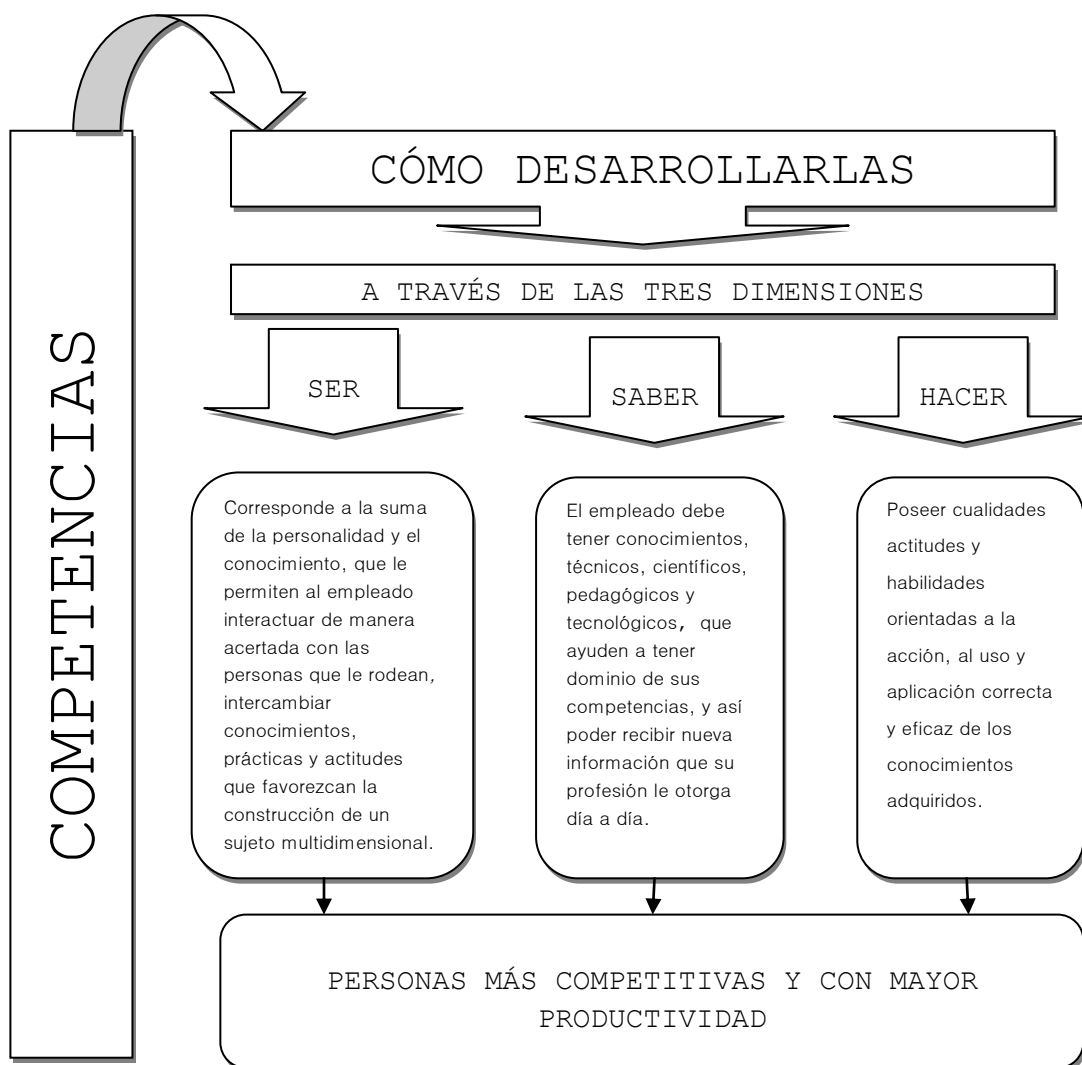
**Figura N° 3**

Del **Ser** en cuanto a la personalidad para actuar con mayor autonomía y responsabilidad personal.

**Saber**, crear una cultura de aprender a aprender para poder seguir este proceso a lo largo de toda la vida.

**Hacer**, de manera que se puedan afrontar las diversas y muchas veces imprevisibles situaciones que se presenten.

Utilizando la información anterior se elabora el siguiente esquema que muestra la forma de desarrollo de las competencias en los CDI.



**Figura N° 4**

#### b.4 Presupuesto Anual de costos

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Separata fotocopiada de competencias a evaluar, recompensas.	\$0.15	27	\$4.05
Premio al empleado sobresaliente en la evaluación.	\$30.00	2	\$60.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$64.05</b>

#### c. ESTRATEGIA N° 3

##### **Ejecución de un Plan de Capacitaciones.**

El Plan de capacitación que se presenta a la organización está ajustado a sus necesidades las cuales se descubrieron en la investigación realizada en el capítulo II, por lo cual se ha preparado la temática necesaria y con mayor relevancia que pueda llenar esos vacíos de aprendizaje captados y que ayude a la organización a fortalecer los factores que influyen de una u otra manera en el clima organizacional que viven los empleados de los CDI.

Para ello se ha tomado en cuenta un número determinado de temas sobresaliente en este ámbito y que contribuirán en beneficio de los empleados ya que se espera fortalecer la formación del personal en cuanto a sus conocimientos teórico-prácticos.

Entre los factores a los que se les dará un mayor énfasis son la motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

Previamente debe notificársele al personal la importancia de estos temas y preparar bien a los encargados de cada departamento, porque ellos transmiten a los demás empleados su deseo de ser mejores y realizar de manera eficiente su trabajo. Es por esto que se plantean dos capacitaciones de motivación, una que está dirigida al personal destacado en puestos claves y otra que incluye a todos los empleados en conjunto.

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 los CDI. Así mismo, se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, motivación y satisfacción en el trabajo. Debido a lo anterior se plantean las capacitaciones de liderazgo de igual forma que las de motivación y se efectuarán dos con la misma modalidad de la anterior.

Así mismo se considera que el trabajo en equipo es fundamental para la organización dado que si todos trabajan para el logro del mismo fin, los CDI pueden rendir más de lo que actualmente hacen, por ello es uno de los temas principales a tratar en la capacitación ya que todos los empleados deben trabajar de la mano para cumplir con los objetivos y metas organizacionales.



### **c.1 Objetivos de la estrategia:**

1. Diseñar un plan de capacitaciones para mejorar las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados; el cual les ayudará a ser más competentes, productivos, y tener mayores beneficios tanto para estos como a la organización.
2. Mejorar el rendimiento de cada uno de empleados en el desarrollo de su trabajo y en su experiencia personal.
3. Desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
4. Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.

### **c.2 Políticas**

1. Todo empleado que asista a capacitaciones debe demostrar a la organización el buen uso de estos conocimientos, a través de una evaluación de lo aprendido.
2. Los empleados de los CDI podrán participar en eventos formativos organizados por entidades externas, siempre y

cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.

3. Todo empleado seleccionado para capacitaciones especiales debe transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo tal como se muestra en el gráfico de Desarrollo de Competencias (ver página 89).

### **c.3 Acciones y desarrollo.**

1. Capacitación del factor motivación enfocada en las condiciones laborales internas y externas de los empleados para direccionar el comportamiento humano en el trabajo, en los logros y el reconocimiento que los conduzca a la satisfacción por el trabajo y potencie al máximo el desarrollo de los mismos.

### **c.4 Presupuesto Anual de costos para cada Capacitación.**

#### **Factor Motivación**

N°	Módulo de Formación	N° de personas	Costo por persona	Costo Total	El INSAFORP apoya con el 80% del costo de la capacitación	Costo total con INSAFORP
1	<b>MOTIVACIÓN</b>					
	Amor al trabajo	27	\$73.45	\$1,983.15	\$1,586.52	\$396.63
	Construyendo un sistema y ambiente de trabajo motivacional	7	\$146.90	\$1,028.30	\$822.64	\$205.66
	<b>TOTAL</b>			<b>\$3,011.45</b>	<b>\$2,409.16</b>	<b>\$602.29</b>

**Factor Liderazgo**

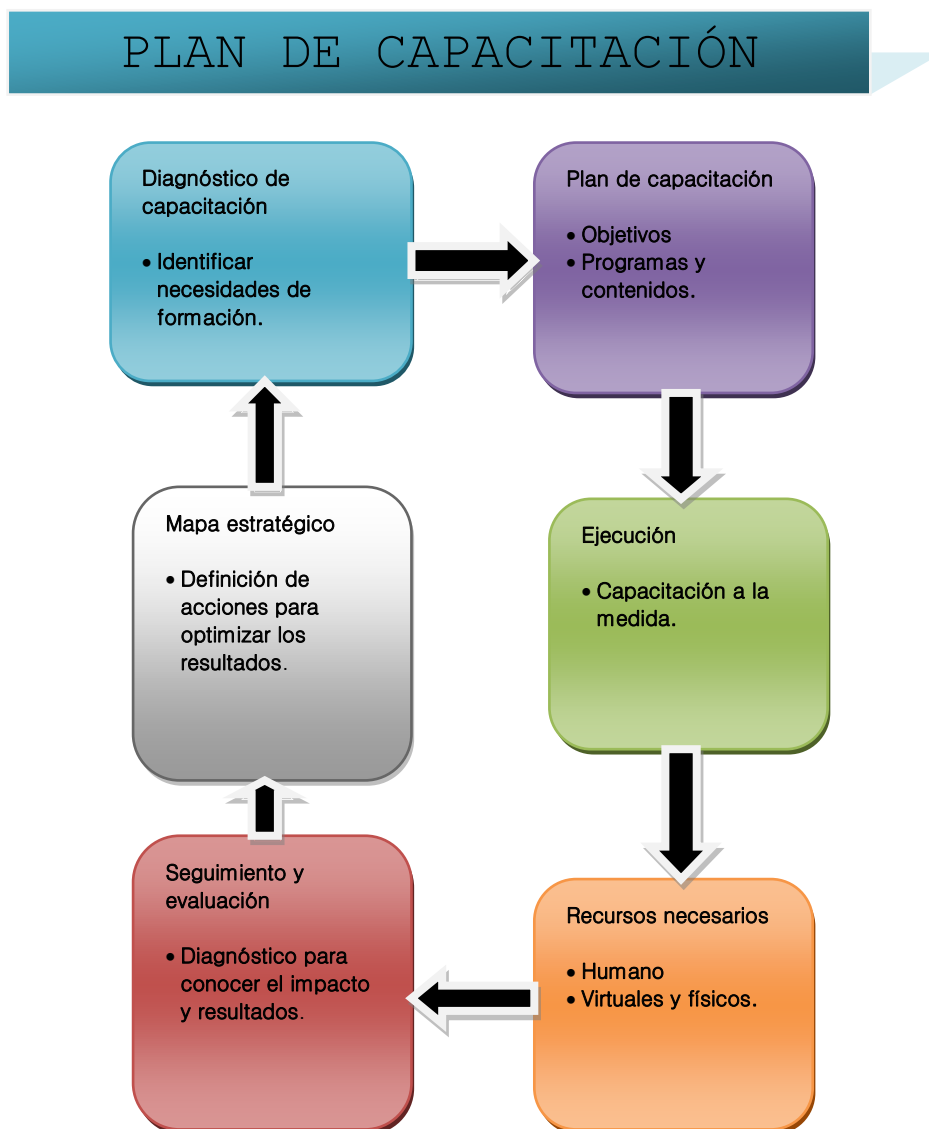
N°	Módulo de Formación	N° de personas	Costo por persona	Costo Total	El INSAFORP apoya con el 80% del costo de la capacitación	Costo total con INSAFORP
2	<b>LIDERAZGO</b>					
	Cómo ser un buen líder.	27	\$73.45	\$1,983.15	\$1,586.52	\$396.63
	Liderazgo Humanístico	7	\$169.50	\$1,186.50	\$949.20	\$237.30
	<b>TOTAL</b>			<b>\$3,169.65</b>	<b>\$2,535.72</b>	<b>\$633.93</b>

**Factor Trabajo en Equipo**

N°	Módulo de Formación	N° de personas	Costo por persona	Costo Total	El INSAFORP apoya con el 80% del costo de la capacitación	Costo total con INSAFORP
3	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	27	\$73.45	\$1,983.15	\$1,586.52	\$396.63
	<b>TOTAL</b>			<b>\$1,983.15</b>	<b>\$1,586.52</b>	<b>\$396.63</b>

**Presupuesto Total Anual de Costos**

Nombre de la Capacitación	Costo por capacitación	El INSAFORP apoya con el 80% del costo de la capacitación.	Costo Total
<b>MOTIVACIÓN</b>	\$3,011.45	\$2,409.16	\$602.29
<b>LIDERAZGO</b>	\$3,169.65	\$2,535.72	\$633.93
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	\$1,983.15	\$1,586.52	\$396.63
<b>TOTAL</b>	\$8,164.25	\$6,531.40	\$1,632.85
<b>IMPREVISTOS (10 %)</b>	\$816.43	\$653.14	\$163.29
<b>GASTOS TOTAL FINAL</b>	<b>\$8,980.68</b>	<b>\$7,184.54</b>	<b>\$1,796.14</b>



**Figura N° 5**

**d. ESTRATEGIA N° 4.**

**Implementación de la Comunicación Efectiva**

Los CDI deben tener en cuenta que la tecnología juega un papel muy importante hoy en día en las comunicaciones, ya que cuenta con medios que facilitan la transmisión de mensajes de forma más

rápida, es por ello que gracias a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), al ambiente organizacional y con el apoyo del saber hacer (habilidades y destrezas), saber conocer (conocimientos y capacidades intelectuales) y saber ser (valores y actitudes); el empleado aplica efectivamente la tecnología en la elaboración de proyectos, procesos de investigación, de enseñanza y trabajo colaborativo, adquiriendo así un aprendizaje significativo.

Sabemos que la informática y tecnología es un programa integral que se utiliza como medio de investigación para que el empleado pueda organizar, evaluar y comunicar información, mientras mantiene un compromiso con la organización y aprende el uso adecuado de las tecnologías de la información. Por tanto la implementación de las TICS consiste en primera instancia en lograr que el empleado participe activamente para comprender y dar sentido a lo que aprende, para buscar información, solucionar problemas y crear enlaces entre contenidos académicos y de su vida diaria.

Por lo tanto la aplicación de las TICS dentro de los CDI se desarrollará de la siguiente manera:

1. Como medio de comunicación y expresión,
2. Fuente de información y conocimiento,
3. Soporte didáctico para el aprendizaje

### **d.1 Objetivo de la estrategia**

1. Implementar el uso de tecnologías que ayuden a automatizar los procesos organizacionales, así como facilitar la transferencia de información entre los empleados y sus superiores ya que la perfección de la calidad organizacional en cuanto a emisión de mensajes, canales adecuados, calidad en la atención al cliente, buena relación entre los empleados de cada uno de los diferentes departamentos etc., va de la mano con el mejoramiento de la comunicación en los CDI.

### **d.2 Políticas**

1. El personal debe hacer buen uso de los sistemas de información con los que cuenta la organización y específicamente para fines operativos.
2. Hacer reuniones de personal cada día lunes a primera hora y cada día viernes al finalizar su labor. Para tomar acuerdos que beneficien y agilicen el proceso.
3. Todo empleado debe notificar los desperfectos que se presenten en los sistemas de información.

### **d.3 Acciones y desarrollo**

1. **Vitrina o tablero de anuncios:** Son lugares de visualización y lectura de información facilitada por la

alta dirección. Estos estarán ubicados de una manera estratégica para colocar información variada, en los que se colocarán escritos, misión, visión, valores, cuadros gráficos, fotografías, cumpleaños del mes, posibles ascensos o promociones, noticias internas si se abre una plaza nueva y hay una vacante a la que alguno de los empleados pueda postular, reflexiones, calendarización de reuniones etc.

2. **Reuniones:** llevar a cabo reuniones relacionadas a cada una de las actividades a desarrollar durante la semana. Las reuniones son una comunicación directa; serán dirigidas por el director del CDI, en ella se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para beneficio de la organización.

#### d.4 Presupuesto Anual de costos

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Diario mural tipo vitrina	\$90.00	1	\$90.00
Buzón de sugerencias hecho de papel corrugado	\$3.00	1	\$3.00
Páginas para el buzón de sugerencias (resma de papel bond 500 unidades)	\$3.50	1	\$3.50
<b>TOTAL</b>			<b>\$96.50</b>

**e. ESTRATEGIA N° 5**

**Guía de Aplicación en el ingreso e integración de Recursos Humanos en los CDI.**

El encargado de llevar a cabo esta guía de aplicación será el Subdirector del CDI.

**Pasos a seguir para la Guía de Aplicación.**

1. Ver el perfil seleccionado.
2. Preparar la entrevista.
3. Corroborar datos de la persona y que han quedado pendientes de la entrevista anterior.
4. Darle orientación adecuada de acuerdo a su puesto de trabajo.
5. Entrega de Manuales de Bienvenida y de Descripción de Puestos al nuevo empleado.

A continuación se proporciona en este Plan Estratégico Administrativo los componentes en el uso de los manuales como son los objetivos, políticas, acciones y desarrollo que se necesitan para la aplicación de estos.

Como valor agregado para la guía de aplicación en el ingreso e integración del Recurso Humano se ofrecen como anexos los Manuales de Bienvenida y de Descripción de Puestos, además como apoyo en esta área de organización se agregará la hoja de Solicitud de Empleo.



### **e.1 Objetivos de la estrategia**

1. Fortalecer la estructura organizativa de los CDI brindando de forma clara y precisa las funciones y tareas de cada empleado en su puesto de trabajo y asimilando a ellos al personal idóneo.
2. Brindar la información básica de la organización a los nuevos empleados y presentar las actualizaciones en los contenidos de los manuales para empleados permanentes.
3. Diseñar los manuales de bienvenida y descripción de puestos con el propósito de unificar el sistema de trabajo mejorando el desarrollo y crecimiento individual e integral de los empleados, con el fin de lograr que las actividades y funciones se desarrollen de forma eficaz y eficiente.

### **e.2 Políticas**

1. Todo empleado debe cumplir las funciones y tareas que requiere su puesto de trabajo.
2. La utilización del Manual es inmediata, permanente y obligatoria.
3. Es obligación del personal recibir la formación profesional para el desarrollo de sus actividades y funciones al inicio de cada año.

4. El personal que labora en la organización tiene la obligación de cumplir con todas las normas establecidas en el Manual. La utilización del Manual es inmediata, permanente y obligatoria.
5. Es responsabilidad jerárquica de esta actividad: del Director General, Subdirector General, y sus dependientes responsables de las áreas de trabajo constituidas en los CDI.

### **e.3 Acciones y desarrollo.**

1. Manifestar los objetivos y marco de referencia de los Manuales: como los aspectos normativos de carácter general referentes a la naturaleza; visión, misión; principios, criterios de trabajo; funciones y organización de los CDI.
2. Capacitar al personal: Planear las actividades basadas en las necesidades reales que tiene la organización los cuales serán orientados al perfeccionamiento del trabajador mediante la búsqueda de las técnicas, herramientas, seminarios, conferencias y programas adecuados que fortalezcan el buen desarrollo de labores.

#### e.4 Presupuesto Anual de costos

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	NÚMERO DE PERSONAS	COSTO TOTAL
Impresión del manual de bienvenida y de puestos y empastado.	\$1.00	27	\$27.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$27.00</b>

#### 6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de cubrir los costos y gastos de la implementación de cada una de las estrategias se prevé que los recursos financieros necesarios para llevar a cabo esta propuesta se obtendrán de fuentes externas de financiamiento. Para ello se pedirá el apoyo económico a Compassion que es la organización encargada del funcionamiento del CDI Renacer 798, quien proporcionará el 100% del capital requerido para llevar a cabo dichas propuestas.

Para ello se hará llegar una carta a los encargados de Compassion con un documento anexo que muestre las propuestas concretas junto con los presupuestos requeridos para su funcionamiento, ya que estos son los requisitos principales que Compassion solicita para que el CDI pueda obtener el financiamiento necesario.

**a. Presupuesto del Plan de Implementación de las estrategias.**

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACCIONES POR ESTRATEGIAS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Material didáctico para desarrollo de sus actividades.	Mayor rendimiento en los empleados al tener claras sus funciones y evitar la sobrecarga de tareas al contar con los recursos básicos para realizar su trabajo.	Secretaria	\$152.05
2	Separata fotocopiada de competencias a evaluar, recompensas.	Fortalecer las competencias que tienen los empleados.	Secretaria	\$4.05
3	Premio al empleado sobresaliente en la evaluación.		Director	\$60.00
4	Capacitación del factor motivación	Que el personal esté preparado para el desarrollo de sus labores y se trabaje en equipo.	Director	\$602.29
5	Capacitación del factor liderazgo		Directos	\$633.93
6	Capacitación del factor trabajo en equipo		Director	\$396.63
7	Imprevistos del 10 % de las capacitaciones		Compassion	\$163.29
8	Diario mural tipo vitrina		Subdirector	\$90.00
9	Buzón de sugerencias hecho de papel corrugado	Uso eficiente de los recursos existentes y tener acceso fácil a la información.	Director	\$3.00
10	Páginas para el buzón de sugerencias (resma de papel bond 500 unidades)		Director	\$3.50
11	Impresión del manual de bienvenida y de puestos y empastado.	Que el personal conozca sus funciones a desempeñar y sus líneas de autoridad.	Secretaria	\$27.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$2,135.74</b>

Fuente de financiamiento: la puesta en marcha del plan estratégico será totalmente financiado por COMPASSION INTERNACIONAL.

**b. Cuadro Resumen de Costos Totales por Estrategias.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Estrategia N°1</b>	
Diseño del Organigrama del CDI	\$152.05
<b>Estrategia N°2</b>	
Elaboración de la Evaluación del Desempeño 360°	\$64.05
<b>Estrategia N°3</b>	
Ejecución de un Plan de Capacitaciones	\$1,796.14
<b>Estrategia N°4</b>	
Implementación de la Comunicación Efectiva	\$96.50
<b>Estrategia N°5</b>	
Guía de Aplicación en el ingreso e integración de Recursos Humanos en los CDI.	\$27.00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$2,135.74</b>

**7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO,  
PERÍODO MARZO A JUNIO DE 2014.**

Actividades a desarrollar en el CDI.	Meses/semanas															
	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación	■	■														
Aprobación			■	■												
Puesta en marcha					■	■	■	■								
Asignación de recursos humanos									■	■						
Asignación de recursos materiales											■	■				
Asignación de recursos financieros													■	■		
Evaluación															■	
Seguimiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, 8ª Edición. México, año 2007.
- Fleitman Jack. Negocios Exitosos. Editorial McGraw Hill, 2000, Pág. 283
- Goodstein, Idem; Leonard y Otros, Planeación Estratégica Aplicada". Editorial McGraw Hill, 1ª. Edición, Colombia, 1997. Pág.145
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill.11ª Edición.
- Lind, Douglas A.; Marchal, William G.; Wathen, Samuel A. Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía. Editorial Mc Graw Hill, 12ª Edición, 2006, Pág. 7.
- Sampieri Roberto, Collado Carlos y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill, 2ª Edición. México, año 2001.
- Serrano, Alexis. Administración de personas. 1ª Edición, El Salvador, año 2007.

**Tesis**

- Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar el Clima Organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de la Ciudad de Santa Ana.2010

**Sitios Web**

- <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/tipos-de-clima-organizacional.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Organizacion-Sistema-Organizacional-y/223376.html>
- <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/39064/capitulo%205.pdf>
- <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/aaa8b097-256b-4d57-a583-c49c4eaa507d>
- <http://www.compassion.com.sv/compassionElSalvador.php>
- <http://www.definicionabc.com/general/objetivo.php#ixzz2QwmtYxBF>
- <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070310174716AAG3w7W>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-de-informacion-organizacional.htm>



- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- <http://investigacionlescim.blogspot.com/2011/03/conceptos-de-analisis-sintesis.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/comunicacion-organizacion/comunicacion-organizacion2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contr-clima-organizacional/factores-contr-clima-organizacional2.shtml>
- <http://suite101.net/article/el-clima--organizacional-percepcion-de-los-ambientes-laborales-a36384>
- [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)
- <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%Agtodo\\_anal%C3%ADtico](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%Agtodo_anal%C3%ADtico)

# **ANEXOS**

## Anexo N°1 Tabulación de Entrevistas

### Pregunta N° 1

¿Las relaciones interpersonales que se tienen en los Centros son buenas?

**Objetivo:** Conocer si las relaciones interpersonales que se tienen en los Centros de Desarrollo Integral son buenas.

**Tabla N° 1**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	6	86%
2. No	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 1**



### Comentario:

El 86% de la población entrevistada opina que las relaciones interpersonales que se tienen en los CDI son buenas y un 14% opina que las relaciones interpersonales entre los empleados de los CDI no son buenas.

**Pregunta N° 2**

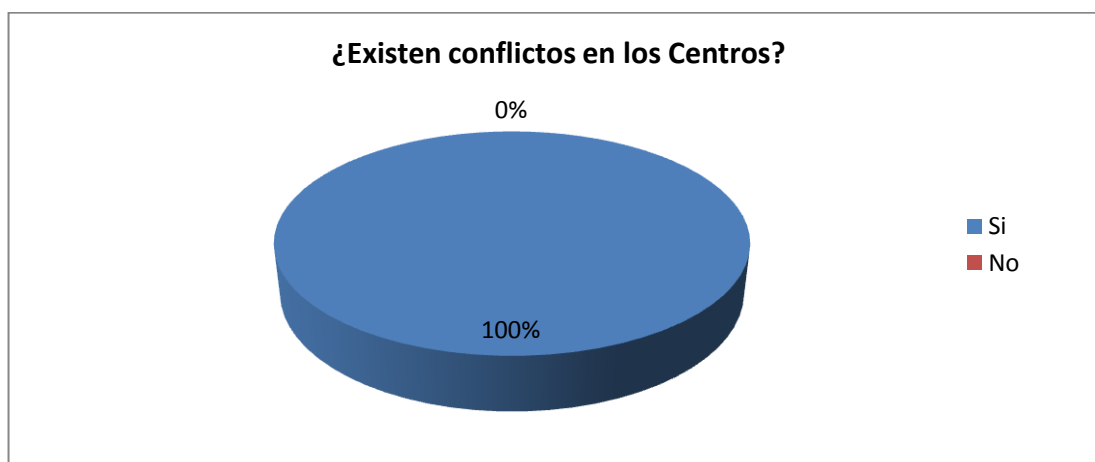
¿Existen conflictos en los Centros?

**Objetivo:** Conocer si se están dando conflictos en los Centros de Desarrollo Integral.

**Tabla N° 2**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 2**

**Comentario:**

Se puede observar que el 100% de los entrevistados coinciden en que "Si" existen conflictos en los Centros de Desarrollo Integral.

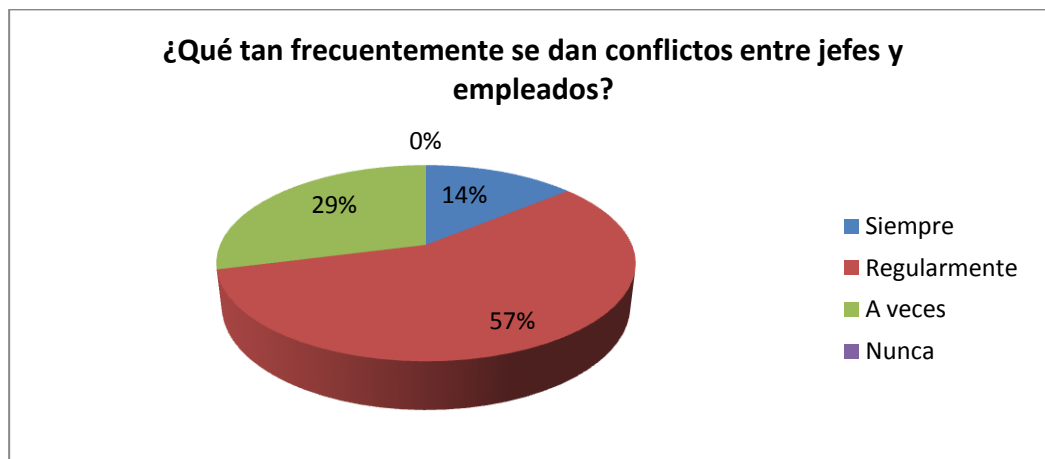
**Pregunta N° 3**

¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y empleados?

**Objetivo:** Identificar que tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y empleados.

**Tabla N° 3**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Siempre	1	14%
2. Regularmente	4	57%
3. A veces	2	29%
4. Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 3****Comentario:**

El 57% de los entrevistados opinan que la frecuencia con se dan conflictos entre jefes y empleados es "Regularmente", un 29% opina que los conflictos se dan "A veces" y solo un 14% dice que este tipo de conflictos se dan "Siempre".

### Pregunta N° 4

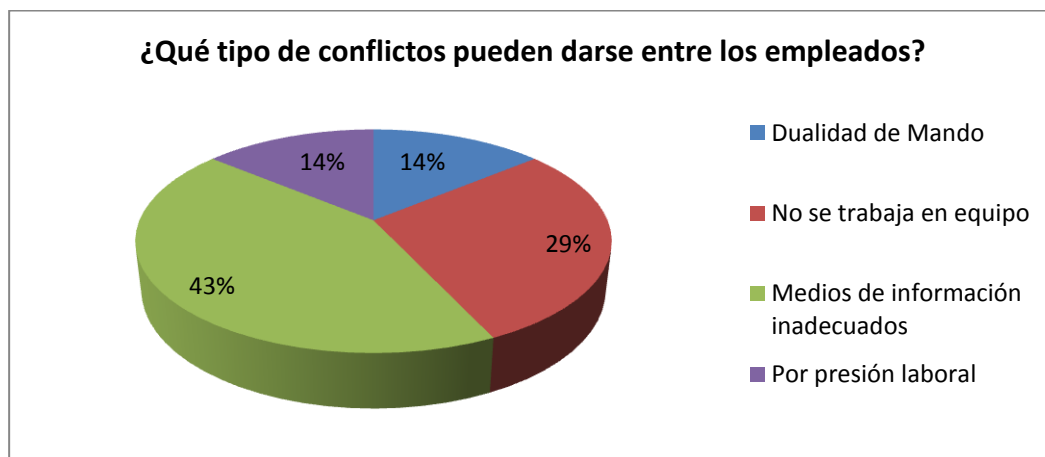
¿Qué tipo de conflictos pueden darse entre los empleados?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los principales conflictos que se dan en los CDI.

Tabla N° 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Dualidad de Mando	1	14%
2. No se trabaja en equipo	2	29%
3. Medios de información inadecuados	3	43%
4. Por presión laboral	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 4



### Comentario:

Los tipos de conflictos más comunes en los CDI son a causa de los medios de comunicación inadecuados que se tienen en un 43%, luego existen los conflictos porque no se trabaja en equipo que conllevan a un 29%, seguido de los conflictos por la dualidad de mando y por la presión laboral, en un 14% cada uno.

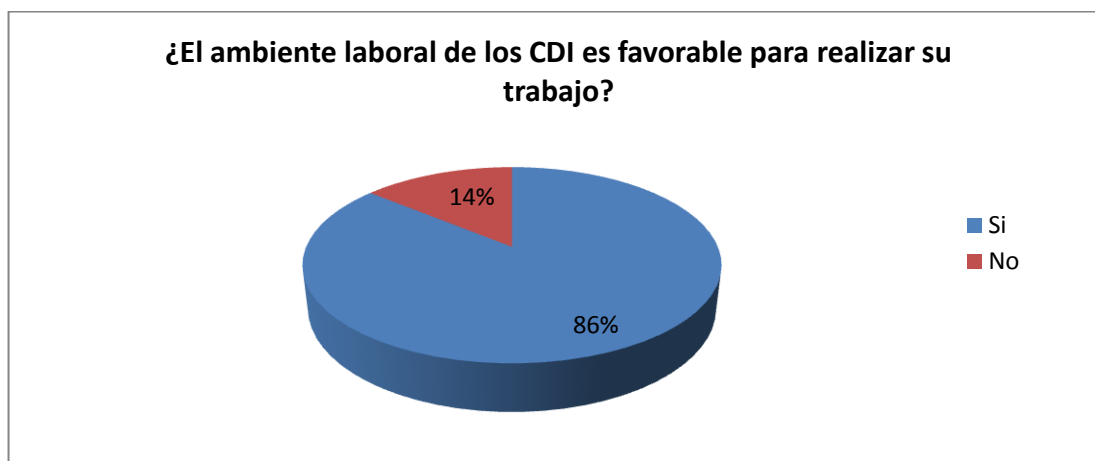
**Pregunta N° 5**

¿El ambiente laboral de los Centros de Desarrollo Integral es favorable para desarrollar su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si el ambiente laboral de los CDI es favorable para desarrollar el trabajo.

**Tabla N° 5**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	6	86%
2. No	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 5****Comentario:**

Un 86% de la población entrevistada opina que el ambiente laboral que se tiene en los CDI si es favorable para poder realizar su trabajo y un 14% opina que no es lo suficientemente favorable para realizar con su trabajo.

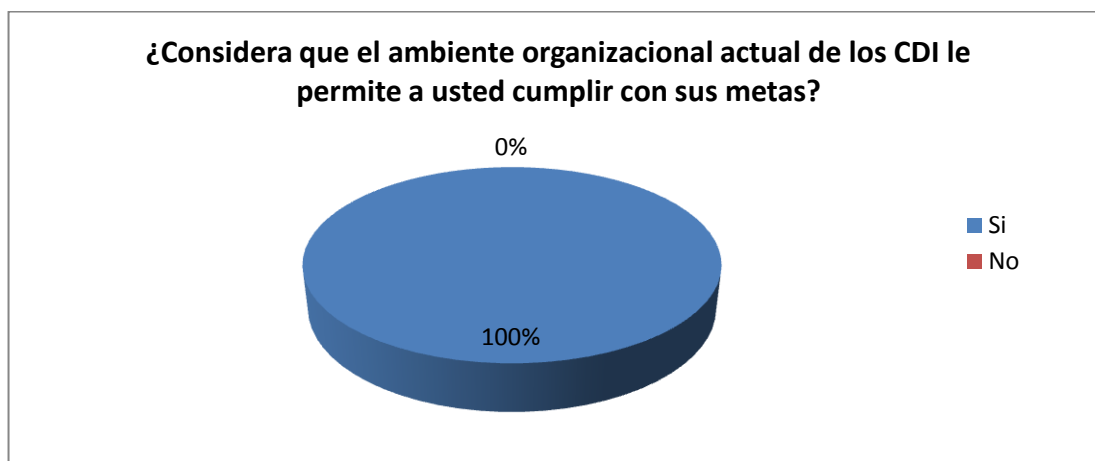
**Pregunta N° 6**

¿Considera que el ambiente organizacional actual de los CDI, le permite a usted cumplir con sus metas?

**Objetivo:** Conocer si el ambiente organizacional actual de los Centros de Desarrollo Integral permite el cumplimiento de metas.

**Tabla N° 6**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 6****Comentario:**

Las personas entrevistadas opinan en un 100% que el ambiente organizacional que se tiene actualmente en sus Centros de Desarrollo Integral, si les hace posible el cumplimiento de sus metas.



### Pregunta N° 7

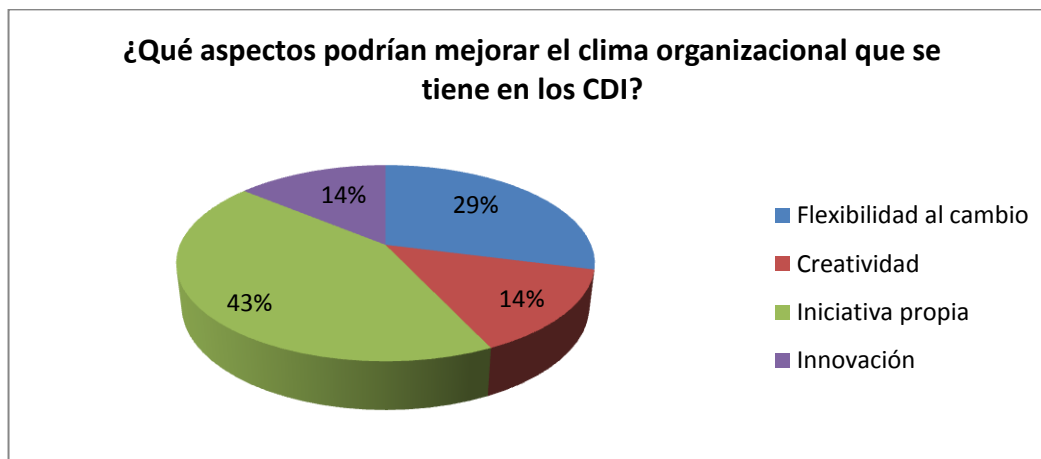
¿Qué aspectos podrían mejorar el clima organizacional que se tiene en los CDI?

**Objetivo:** Conocer los aspectos que pueden mejorar el clima organizacional de los CDI.

**Tabla N° 7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Flexibilidad al cambio	2	29%
2. Creatividad	1	14%
3. Iniciativa propia	3	43%
4. Innovación	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 7**



### Comentario:

El 43% de los entrevistados opina que uno de los aspectos más importantes para mejorar el clima organizacional de los CDI es a través de la iniciativa propia, un 29% opina que la flexibilidad al cambio también es muy importante, en cuanto a la creatividad y la innovación tenemos un 14% para cada una.

### Pregunta N° 8

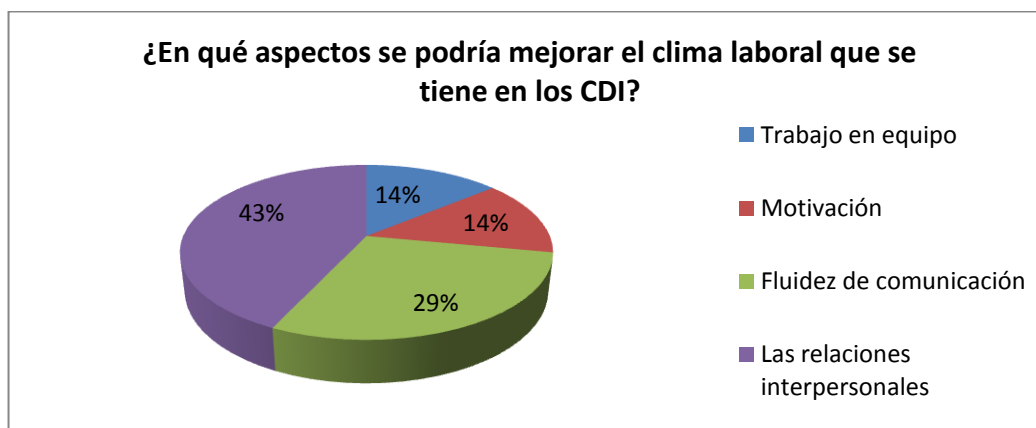
¿En qué aspectos se podría mejorar el clima laboral que se tiene en los CDI?

**Objetivo:** Conocer los aspectos que pueden contribuir a mejorar el clima laboral de los CDI.

**Tabla N° 8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Trabajo en equipo	1	14%
2. Motivación	1	14%
3. Fluidez de comunicación	2	29%
4. Las relaciones interpersonales	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 8**



#### **Comentario:**

El 43% de los entrevistados opina que un aspecto importante que puede ayudar a mejorar el clima laboral en los CDI son las relaciones interpersonales, el 29% opina que la fluidez de comunicación es un aspecto que se debe tratar para mejorar en los CDI, y la cooperación en las actividades y la motivación tienen un 14% cada una.

**Pregunta N° 9**

¿Poseen las organizaciones actualmente un método para evaluar el clima organizacional?

**Objetivo:** Conocer si en las organizaciones existe algún método para evaluar el clima organizacional.

**Tabla N° 9**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	5	71%
2. No	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 9****Comentario:**

El 71% de los entrevistados opinan que actualmente en las organizaciones Si se posee un método para evaluar el clima organizacional y un 29% opina que en sus organizaciones no se cuenta con ningún método para ello.

### Pregunta N° 10

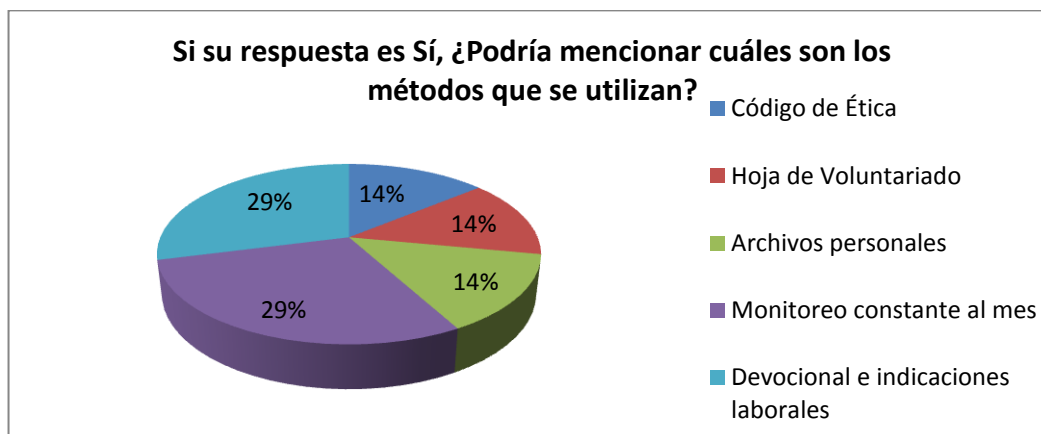
Si su respuesta es Sí, ¿Podría mencionar cuáles son los métodos que se utilizan?

**Objetivo:** Conocer los métodos que se utilizan para evaluar el clima organizacional en los CDI

**Tabla N° 10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Código de Ética	1	14%
2. Hoja de voluntariado	1	14%
3. Archivos personales	1	14%
4. Monitoreo constante al mes	2	29%
5. Devocional e Indicaciones laborales	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 10**



### Comentario:

Los entrevistados opinan que los métodos que usan para evaluar el clima organizacional son el monitoreo constante al mes y los devocionales e Indicaciones laborales con 29% cada uno, también utilizan el Código de Ética, la hoja de voluntariado y los archivos personales, todas con un 14% respectivamente.

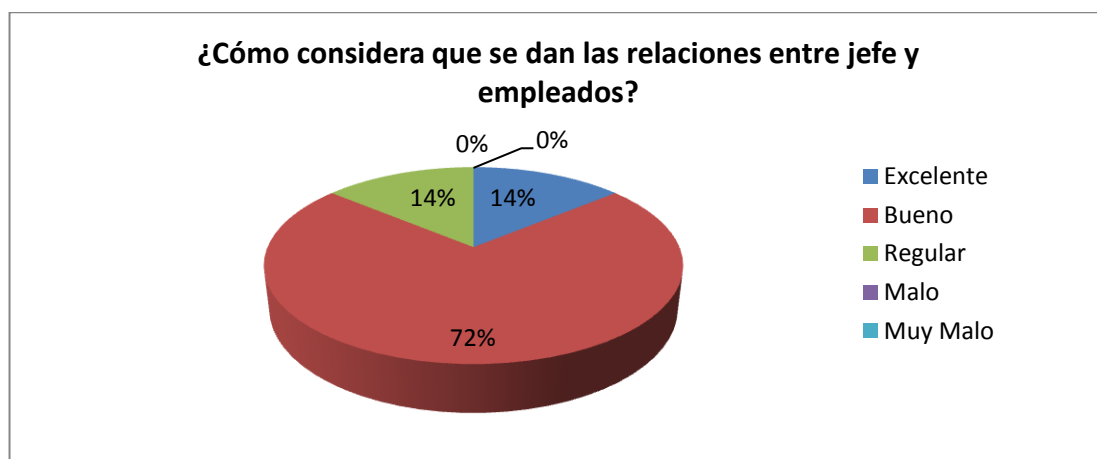
**Pregunta N° 11**

¿Cómo considera que se dan las relaciones entre jefe y empleados?

**Objetivo:** Identificar cómo son las relaciones entre jefes y empleados para ver el ambiente de trabajo en los CDI.

**Tabla N° 11**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Excelente	1	14%
2. Bueno	5	72%
3. Regular	1	14%
4. Malo	0	0%
5. Muy malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 11****Comentario:**

El 72% de la población opina que las relaciones entre jefes y empleados son buenas, el 14% opina que estas son regulares y otro 14% dice que las relaciones entre ellos son excelentes.

**Pregunta N° 12**

¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los jefes tienen conocimiento de todos los procedimientos que se necesitan para realizar el trabajo.

**Tabla N° 12**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 12**

**Comentario:**

El 100% de la población entrevistada opina que conocen todos los procedimientos que son necesarios para realizar su trabajo dentro de los Centros de Desarrollo Integral.

**Pregunta N° 13**

¿Tienen los recursos financieros necesarios para llevar a cabo todos los procedimientos?

**Objetivo:** Conocer si las organizaciones cuentan con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus procedimientos.

**Tabla N° 13**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	6	86%
2. No	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 13**

**Comentario:**

El 86% opina que si cuentan con los recursos financieros necesarios para poder llevar a cabo todos los procedimientos que conllevan los CDI y un 14% opina lo contrario, es decir que no tienen los recursos financieros necesarios para cumplir en un cien por ciento con todos los procedimientos de los CDI.

### Pregunta N° 14

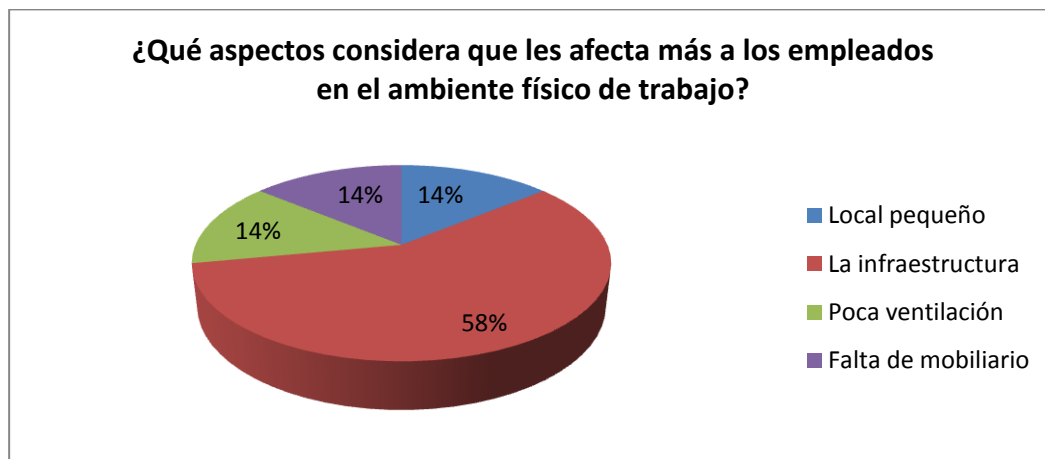
¿Qué aspectos considera que les afecta más a los empleados en el ambiente físico de trabajo?

**Objetivo:** Identificar los aspectos del ambiente físico que los CDI deben mejorar para un mayor rendimiento de sus empleados.

**Tabla N° 14**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Local pequeño	1	14%
2. La infraestructura	4	58%
3. Poca ventilación	1	14%
4. Falta de mobiliario	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 14**



### Comentario:

Un 58% opina que el aspecto que más afecta a los empleados en cuanto al ambiente físico de trabajo es la infraestructura, seguido de falta de mobiliario, poca ventilación y que cuentan con un local muy pequeño todas ellas con un 14% respectivamente.



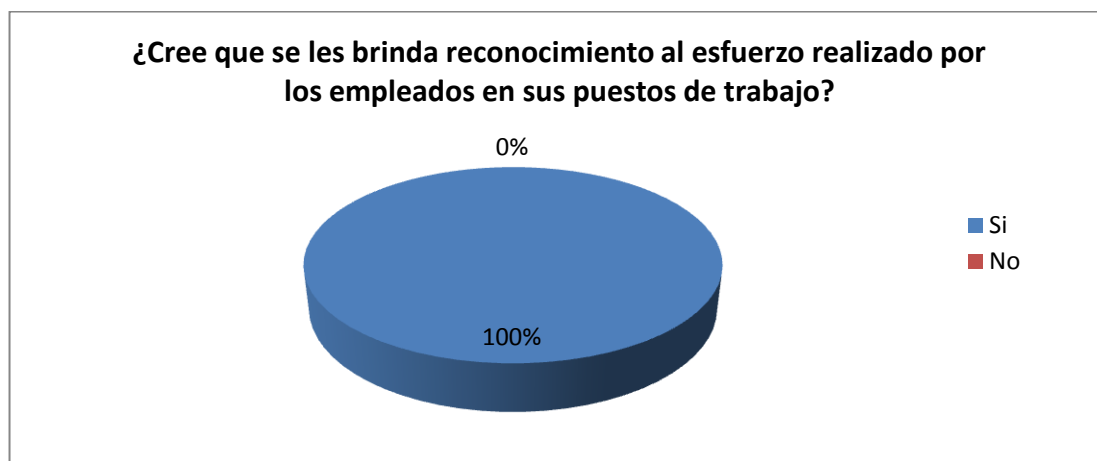
**Pregunta N° 15**

¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo y rendimiento realizado por los empleados en sus puestos de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si en los CDI se les reconoce el esfuerzo y rendimiento a los empleados.

**Tabla N° 15**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 15****Comentario:**

El 100% de las personas entrevistadas opina que a los empleados de las organizaciones si se les brinda reconocimiento por el esfuerzo realizado en sus puestos de trabajo y dentro de las organizaciones.

**Pregunta N° 16**

¿Existen los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima organizacional en los CDI?

**Objetivo:** Conocer de la existencia de incentivos para mejorar el clima organizacional en los CDI.

**Tabla N° 16**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 16****Comentario:**

Las personas entrevistadas opinan en un 100% que si existen incentivos tanto económicos como no económicos hacia los empleados, esto para mejorar el clima organizacional. Ambos tipos de incentivos son importantes y necesarios para contribuir a la mejora del clima organizacional.

### Pregunta N° 17

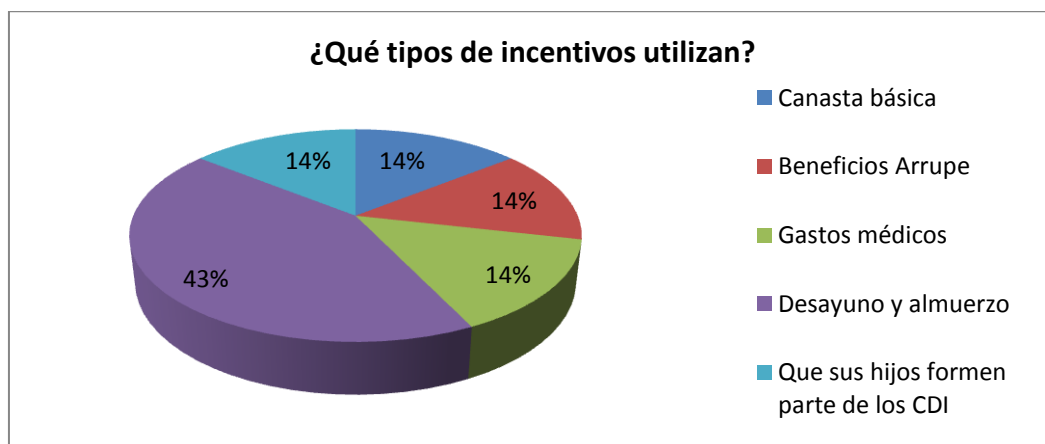
¿Qué tipos de incentivos utilizan?

**Objetivo:** Identificar los tipos de incentivos que se utilizan en los CDI.

**Tabla N° 17**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Canastas básicas	1	14%
2. Beneficios con Arrupe	1	14%
3. Cobertura de gastos médicos	1	14%
4. Desayuno y almuerzo a la familia	3	43%
5. Que sus hijos formen parte de los CDI	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 17**



### Comentario:

El 43% de los entrevistados opinan que el tipo de incentivos que ellos utilizan es dar el desayuno y almuerzo al empleado y a su familia, el resto opinan que ellos brindan canastas básicas, Beneficios con instituciones de salud como Arrupe o que les cubren sus gastos médicos, cada una de ellas con un 14% respectivamente.

**Pregunta N° 18**

¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones que les brinda la organización?

**Objetivo:** Conocer si los empleados están satisfechos con las prestaciones que reciben.

**Tabla N° 18**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	2	29%
2. No	5	71%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 18****Comentario:**

El 71% de los entrevistados opina que los empleados no están satisfechos con las prestaciones que les brindan las organizaciones y un 29% opina que si están satisfechos con las prestaciones recibidas.

### Pregunta N° 19

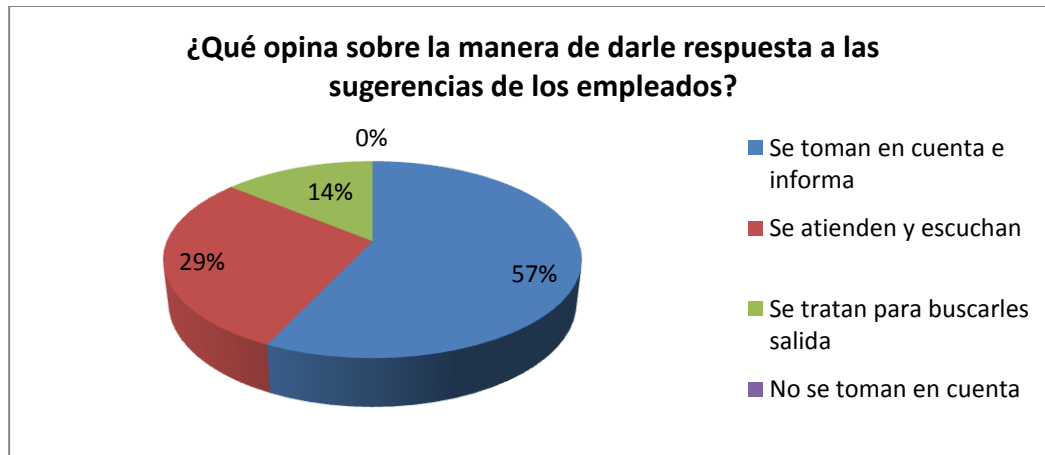
¿Qué opina sobre la manera de darle respuesta a las sugerencias de los empleados?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los jefes sobre la forma de atender las sugerencias de los empleados.

**Tabla N° 19**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Se toman en cuenta y se informa	4	57%
2. Se atienden y escuchan	2	29%
3. Se tratan para buscarles salida	1	14%
4. No se toman en cuenta	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	

**Gráfica N° 19**



### Comentario:

El 57% de los entrevistados opina que las sugerencias de los empleados se toman en cuenta y se informan, el 29% opina que estas se atienden y se escuchan y un 14% dice que se tratan para buscarles una salida.

**Pregunta N° 20**

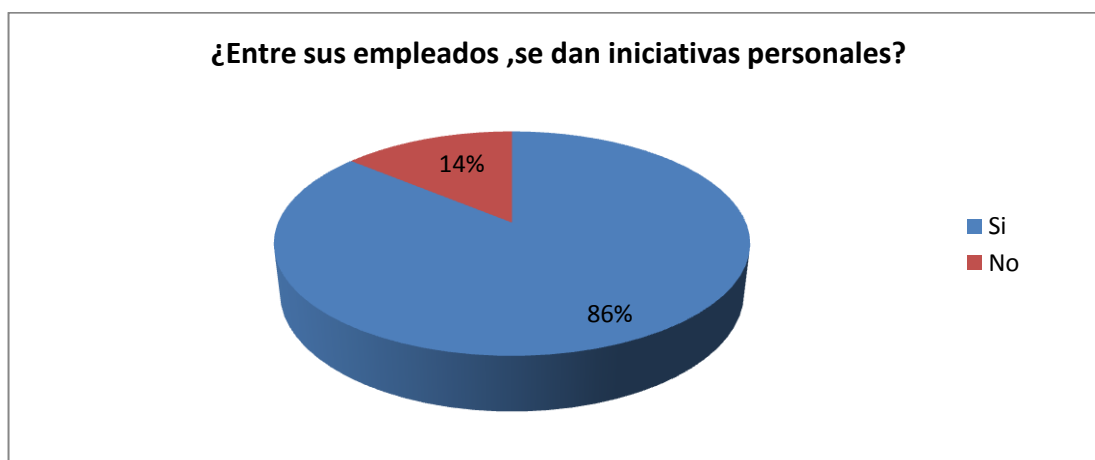
¿Entre sus empleados, se dan iniciativas personales?

**Objetivo:** Averiguar si los empleados tienen cualidades como las iniciativas que ayudan al mejoramiento en su trabajo.

**Tabla N° 20**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	6	86%
2. No	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 20**

**Comentario:**

El 86% de los entrevistados opina que Si se dan las iniciativas personales entre sus empleados y un 14% opina lo contrario ya que en sus organizaciones no se dan iniciativas personales entre sus empleados.

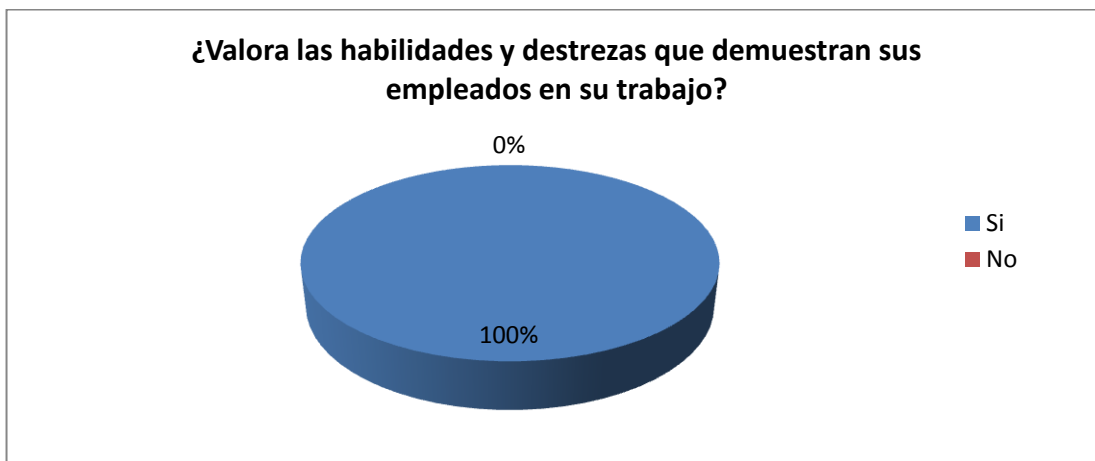
**Pregunta N° 21**

¿Valora las habilidades y destrezas que demuestran sus empleados en su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si en los CDI se valoran las habilidades y destrezas de los empleados.

**Tabla N° 21**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 21****Comentario:**

El 100% de los entrevistados opina que en sus organizaciones Si se valoran las habilidades y destrezas que demuestran sus empleados en la realización de su trabajo.

**Pregunta N° 22**

¿Existe apertura en sus empleados para hacerles sus observaciones en su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados tienen la confianza y apertura para atender sugerencias, observaciones y correcciones en sus actividades.

**Tabla N° 22**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	6	86%
2. No	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 22****Comentario:**

El 86% de los entrevistados opina que entre sus empleados si existe apertura para hacerles sus observaciones en su trabajo, y un 14% opina que en esas organizaciones no se tiene esta apertura con sus empleados.



**Pregunta N° 23**

Si su respuesta es No, ¿Por qué?

**Objetivo:** Conocer las razones por las cuales no existe la apertura para hacerles sus observaciones en su trabajo.

**Tabla N° 23**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Porque no lo toman a bien	1	14%
(Los restantes dijeron que Si)	6	86%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 23****Comentario:**

De la población entrevistada que dijo que no existe apertura en sus empleados para hacerles sus observaciones en su trabajo, el 100% opina que esto se debe a que si hacen observaciones los empleados no lo toman a bien.

**Pregunta N° 24**

¿En estos Centros se valoran las competencias, habilidades y destrezas de los empleados?

**Objetivo:** Conocer si los Centros realizan las actividades de Reclutamiento por Competencias.

**Tabla N° 24**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	7	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 24****Comentario:**

El 100% de los entrevistados opinan que en sus Centros de Desarrollo Integral, si son valoradas las competencias, habilidades y destrezas de los empleados.

## Anexo N° 2 Tabulación de Encuestas

Como se explicó anteriormente, son 7 entrevistas y 50 encuestas. La tabulación es la siguiente:

### Pregunta N° 1

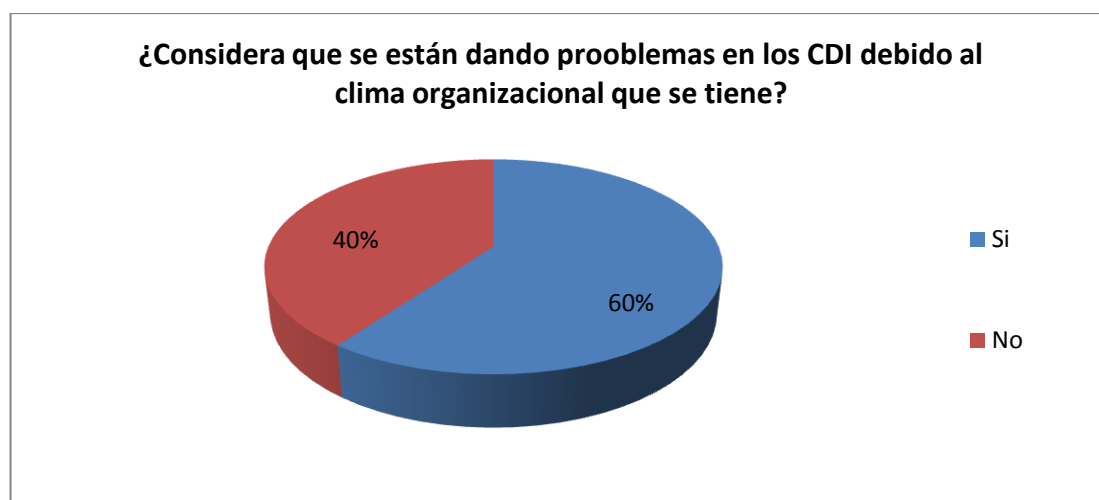
¿Considera que se están dando problemas en los CDI debido al clima organizacional que se tiene?

**Objetivo:** Conocer si en los CDI se están dando problemas referentes al clima organizacional.

Tabla N°1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	30	60%
2. No	20	40%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 1



### Comentario:

De los encuestados el 60% considera que se están dando problemas dentro de los CDI y un 40% responde que no hay problemas debido al clima organizacional que se tiene en los CDI.

## Pregunta N° 2

Si su respuesta es Sí, ¿Cuáles considera que son las causas de estos problemas?

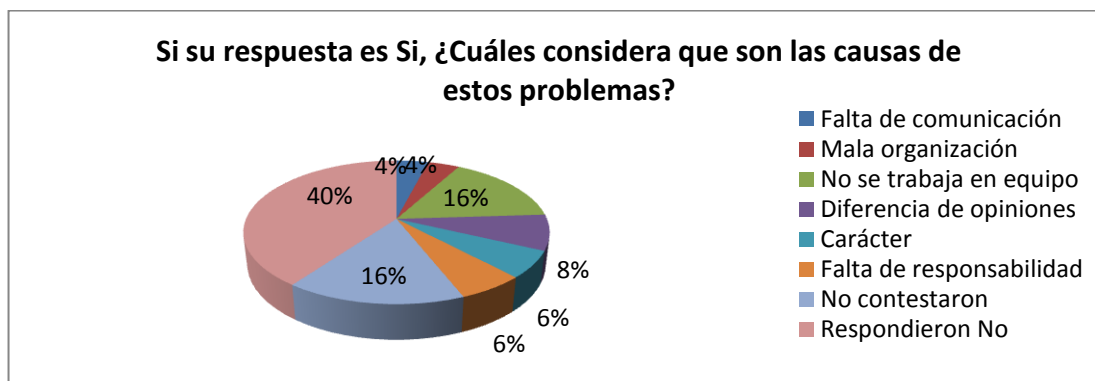
Si su respuesta es No, pasar a la Pregunta 3.

**Objetivo:** Conocer las causas que están generando problemas en el clima organizacional de los CDI.

**Tabla N° 2**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de comunicación	2	4%
Mala organización	2	4%
No se trabaja en equipo	8	16%
Diferencia de Opiniones	4	8%
Carácter	3	6%
Falta de responsabilidad	3	6%
No contestaron	8	16%
Respondieron No	20	40%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 2**



### Comentario:

El 6.67% de los empleados opinan que la falta de comunicación y la mala organización son los que afectan menos, el carácter y falta de responsabilidad tienen un 10%, el 13.33% es por la diferencia de opiniones, el 26.67% opina que la causa es no trabajar en equipo y el 26.67% no contestaron.

**Pregunta N° 3**

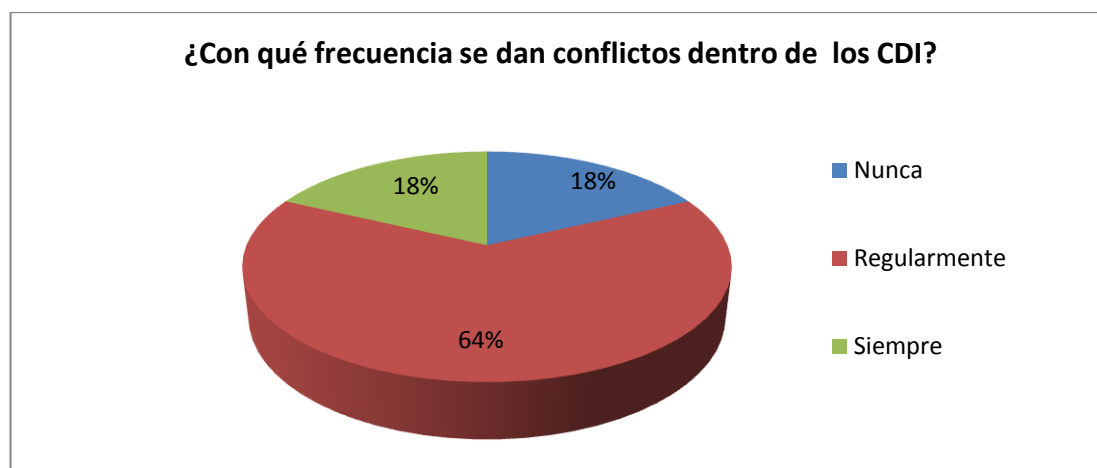
¿Con qué frecuencia se dan conflictos dentro de los CDI?

**Objetivo:** Identificar la frecuencia con la que se dan conflictos en los CDI.

**Tabla N° 3**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	18%
Regularmente	32	64%
Siempre	9	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 3**

**Comentario:**

El 64% considera que en los CDI se dan conflictos Regularmente, un 18% opina que Siempre y el 18% restante opina que Nunca se dan conflictos dentro los CDI.

**Pregunta N° 4**

¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

**Objetivo:** Conocer si los conflictos que se dan en los CDI se resuelven adecuadamente

**Tabla N° 4**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si se resuelven adecuadamente	41	82%
2. No se resuelven adecuadamente	9	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 4**

**Comentario:**

El 82% de los encuestados opina que los conflictos Si se resuelven adecuadamente y el 18% dice lo contrario, es decir que No se resuelven adecuadamente.

**Pregunta N° 5**

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

**Objetivo:** Conocer si existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.

**Tabla N° 5**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	41	82%
2. No	9	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 5****Comentario:**

Este resultado muestra que el 82% considera que si hay respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo, sin embargo el 18% de los empleados manifestó que no hay respeto mutuo ni confianza.

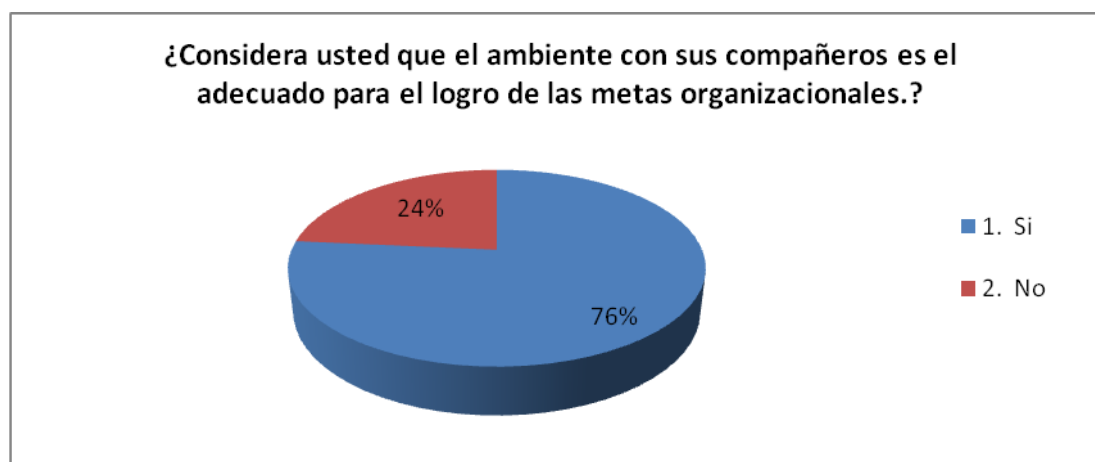
**Pregunta N° 6**

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

**Objetivo:** Conocer si el ambiente organizacional de los CDI es el adecuado para el logro de las metas.

**Tabla N° 6**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	38	76%
2. No	12	24%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 6****Comentario:**

Según los datos obtenidos el 24% considera que el ambiente no es el adecuado para el logro de metas y en contra parte el 76% piensa que si lo es.



**Pregunta N° 7**

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

**Objetivo:** Conocer si existen incentivos que motiven al personal a realizar un buen trabajo.

**Tabla N°7**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	26	52%
2. No	24	48%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 7**

**Comentario:**

El 52% de los encuestados opina que si existen incentivos que los motiven a realizar mejor su trabajo y un 48% contestó que no existen incentivos que los motiven a hacer mejor su trabajo.

**Pregunta N° 8**

¿Frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si la persona se siente exitosa al realizar su trabajo.

**Tabla N° 8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	47	94%
2. No	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 8**

**Comentario:**

Al preguntar si frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo el 6% de los encuestados dijeron que no lo estaban y un 94% si se sentía exitoso al realizar sus labores.

**Pregunta N° 9**

¿El trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

**Objetivo:** Conocer si el trabajo que realiza el empleado contribuye al logro de sus objetivos personales.

**Tabla N°9**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	50	100%
2. No	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 9****Comentario:**

En este caso el 100% del personal piensa que su trabajo si contribuye al logro de sus objetivos personales.

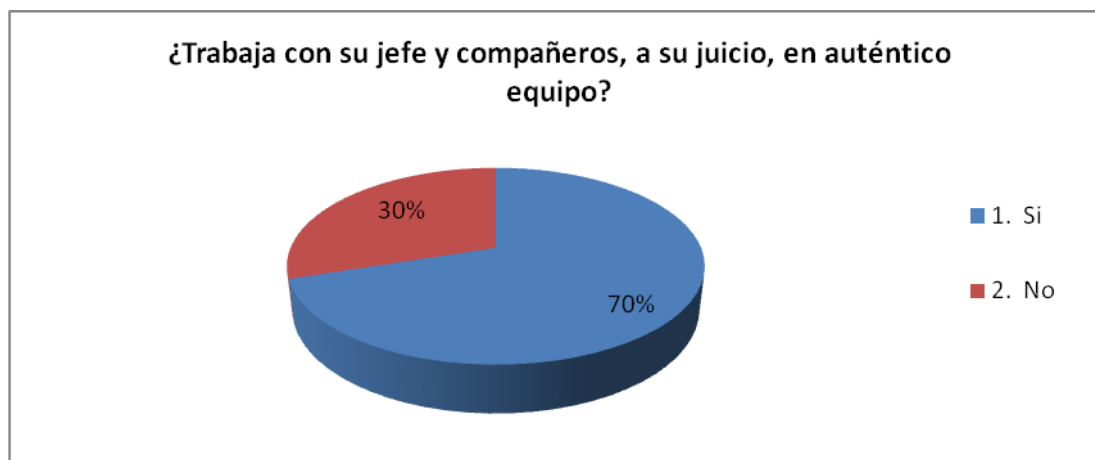
**Pregunta N° 10**

¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

**Objetivo:** Conocer si en la organización se practica el trabajo en equipo entre compañeros y jefe.

**Tabla N°10**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	35	70%
2. No	15	30%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 10****Comentario:**

Según la percepción del empleado el 30% piensa que no se trabaja en equipo con sus compañeros y jefe, por el contrario un 70% considera que si lo hacen en su organización.

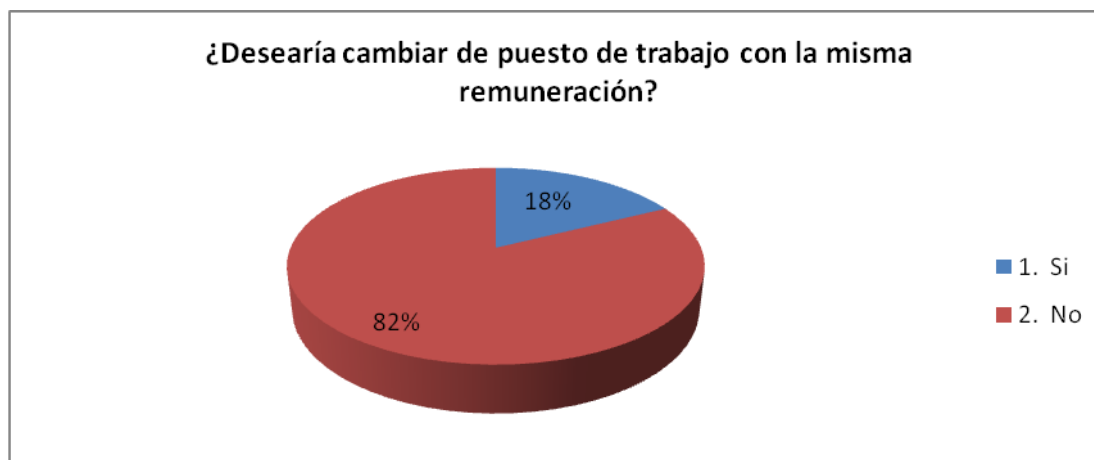
**Pregunta N° 11**

¿Desearía cambiar de puesto de trabajo con la misma remuneración?

**Objetivo:** Identificar la disposición del trabajador al cambio de puesto de trabajo con la misma remuneración.

**Tabla N°11**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	9	18%
2. No	41	82%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 11****Comentario:**

Al preguntar si desearía cambiar de puesto de trabajo con la misma remuneración el 82% no está de acuerdo, pero el 18% si lo haría aún con la misma remuneración.

### Pregunta N° 12

¿Considera que en su puesto de trabajo realiza más tareas que los compañeros de su entorno, devengando el mismo salario?

**Objetivo:** Conocer si el trabajador siente que realiza más tareas que sus compañeros con el mismo salario.

**Tabla N°12**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	21	42%
2. No	29	58%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 12**



### Comentario:

De acuerdo con los resultados el 42% piensa que realiza más tareas que sus compañeros devengando el mismo salario, por el contrario el 58% considera que todos realizan la misma cantidad de tareas.

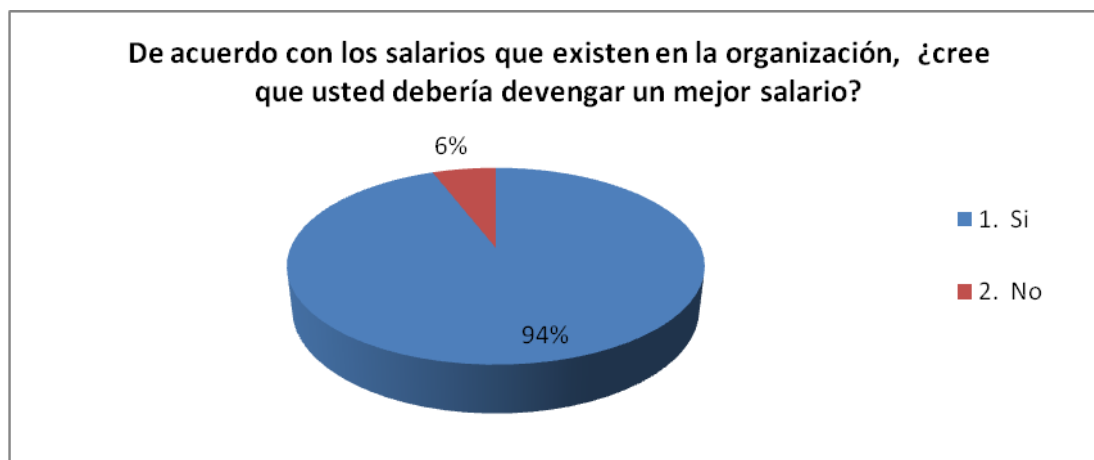
**Pregunta N° 13**

De acuerdo con los salarios que existen en la organización, ¿cree que usted debería devengar un mejor salario?

**Objetivo:** Conocer si el empleado está conforme con su actual salario.

**Tabla N°13**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	47	94%
2. No	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 13****Comentario:**

De acuerdo con los resultados el 94% dice que Si deberían devengar un mejor salario y un 6% opina que No.

**Pregunta N° 14**

¿Para hacer su trabajo depende por completo de las indicaciones que le da su jefe?

**Objetivo:** Conocer la dependencia del trabajador a la hora de hacer su trabajo.

**Tabla N°14**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	18	35%
2. No	32	65%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 14****Comentario:**

Para hacer su trabajo el 65% dice que depende por completo de las indicaciones que le da su jefe y el 35% indica que no depende por completo de las indicaciones que le da su jefe.



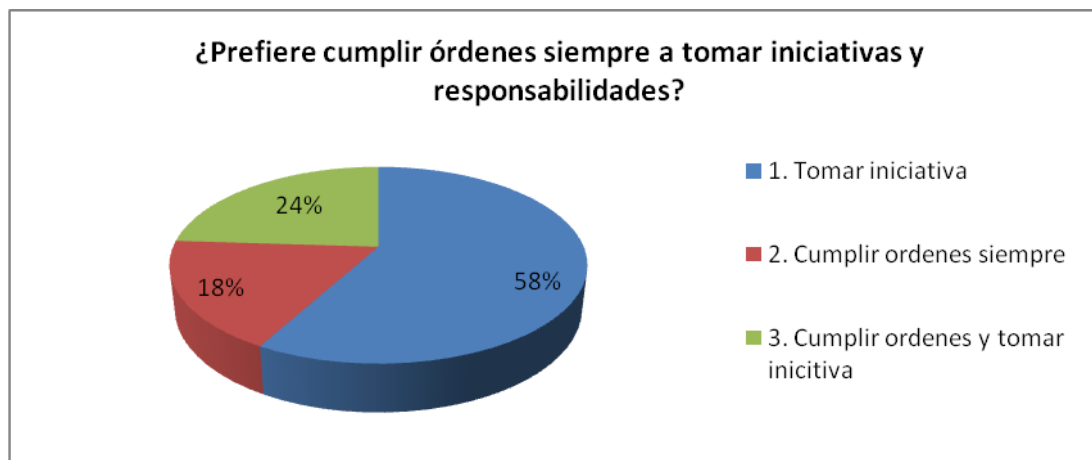
**Pregunta N° 15**

¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

**Objetivo:** Determinar el grado de iniciativa y responsabilidad del trabajador.

**Tabla N°15**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Tomar iniciativa	29	58%
2. Cumplir órdenes siempre	9	18%
3. Cumplir órdenes y tomar iniciativa	12	24%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 15****Comentario:**

De los datos obtenidos el 18% opina que prefiere cumplir órdenes siempre, el 24% indica que cumple órdenes y que algunas veces tiene iniciativa, por el contrario el 58% indica que prefiere tomar iniciativa y está de acuerdo con las responsabilidades.

### Pregunta N° 16

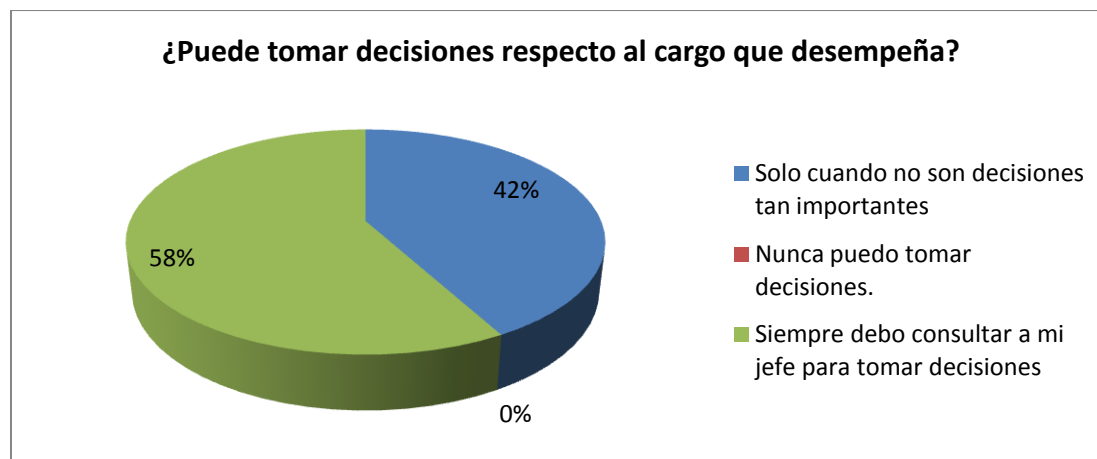
¿Puede tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?

**Objetivo:** Conocer si los empleados tienen la libertad de tomar decisiones en el desarrollo de su trabajo.

**Tabla N°16**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Solo cuando no son decisiones tan importantes	21	42%
2. Nunca puedo tomar decisiones.	0	0%
3. Siempre debo consultar a mi jefe para tomar decisiones	29	58%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 16**



### Comentario:

El 58% de los empleados indica que siempre deben consultar a su jefe para tomar decisiones, y el 42% opina que si puede tomar decisiones pero solo cuando no sean tan importantes.

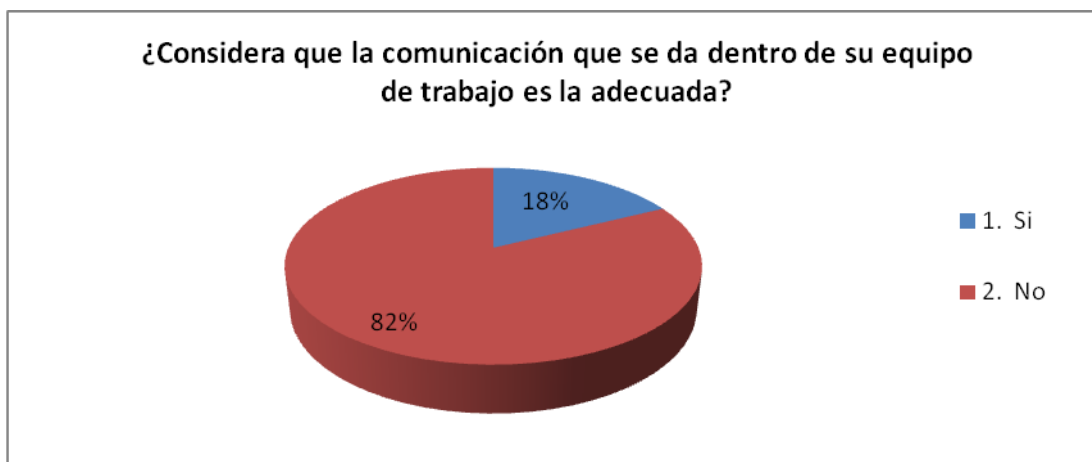
**Pregunta N° 17**

¿Considera que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada?

**Objetivo:** Conocer si se da una adecuada comunicación entre los miembros de la organización.

**Tabla N°17**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	9	18%
2. No	41	82%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 17****Comentario:**

El 82% de los encuestados considera que no hay una comunicación adecuada y el 18% restante considera que la comunicación que se da dentro de su equipo de trabajo si es la adecuada.

**Pregunta N° 18**

¿Cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si el trabajador cuenta con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo.

**Tabla N°18**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	47	94%
2. No	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 18****Comentario:**

El 94% de los empleados considera que si están bien informados para desarrollar su trabajo y un 6% opina que no cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo.

**Pregunta N° 19**

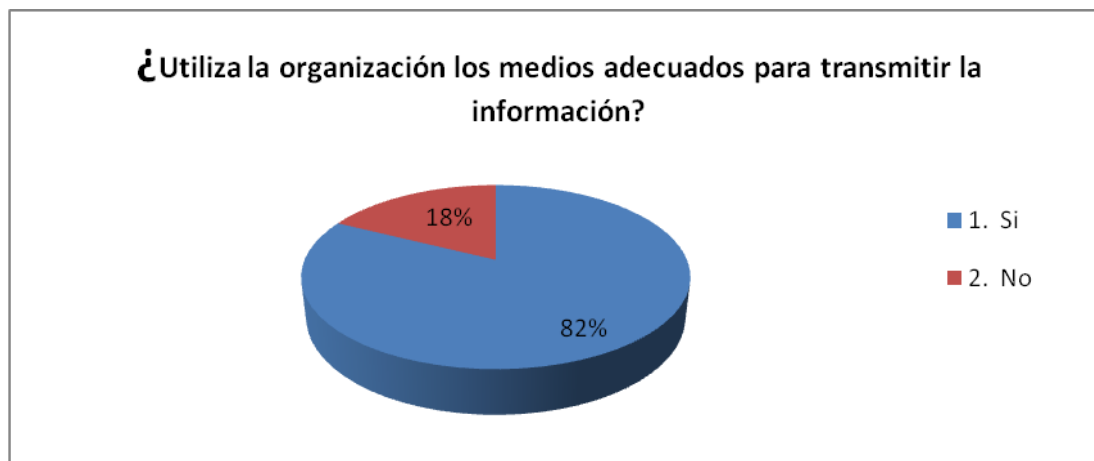
¿Utiliza la organización los medios adecuados para transmitir la información?

**Objetivo:** Conocer si la organización utiliza los medios adecuados para transmitir la información.

**Tabla N°19**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Si	41	82%
2. No	9	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 19**

**Comentario:**

El 82% de los encuestados opinan que las organizaciones Si utilizan los medios adecuados para transmitir la información y el 18% opinan que No utilizan los medios de comunicación adecuados.

### Anexo 3 Guía de Entrevista



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

La presente guía tiene como propósito obtener información relativa al clima organizacional que se tiene actualmente en los CDI Renacer 798 en la zona Centro Norte de San Salvador.

La información proporcionada será utilizada con fines académicos y para la elaboración de un plan estratégico para su mejoramiento en dichas organizaciones.

Su colaboración es de gran importancia para el desarrollo de la investigación.

De antemano muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Guía de Entrevista para conocer sobre el clima organizacional del CDI Renacer 798.

1. Cargo de la persona que proporcionó la información: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de laborar en ese cargo: \_\_\_\_\_

3. Sexo:

1. F

2. M

**DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Las relaciones interpersonales que se tienen en los Centros son buenas?

1. Si

2. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Existen conflictos en los Centros?

1. Si

2. No

3. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y empleados?

1. Siempre

2. Regularmente

3. A veces

4. Nunca

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de conflictos pueden darse entre los empleados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿El ambiente laboral de los Centro de Desarrollo Integral es favorable para desarrollar su trabajo?

1. Si

2. No

6. ¿Considera que el ambiente organizacional actual de los CDI, le permite a usted cumplir con sus metas?

1. Si

2. No

7. ¿Qué aspectos podrían mejorar el clima organizacional que se tiene en los CDI?

1. Flexibilidad al cambio

2. Creatividad

3. Iniciativa propia

4. Innovación

8. ¿En qué aspectos se podría mejorar el clima laboral que se tiene en los CDI?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Poseen las organizaciones actualmente un método para evaluar el clima organizacional?

1. Si

2. No



10. Si su respuesta es Sí, ¿Podría mencionar cuáles son los métodos que se utilizan? \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Cómo considera que se dan las relaciones entre jefe y empleados?

1. Excelente

2. Bueno

3. Regular

4. Malo

5. Muy malo

12. ¿Conoce usted todos los procedimientos necesarios para realizar su trabajo?

1. Si

2. No

13. ¿Tienen los recursos financieros necesarios para llevar a cabo todos los procedimientos?

1. Si

2. No

14. ¿Qué aspectos considera que les afecta más a los empleados en el ambiente físico de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

15. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo y rendimiento realizado por los empleados en sus puestos de trabajo?

1. Si

2. No

16. ¿Existen los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima organizacional en los CDI?

1. Si

2. No

17. ¿Qué tipos de incentivos utilizan?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones que les brinda la organización?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Qué opina sobre la manera de darle respuesta a las sugerencias de los empleados?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Entre sus empleados, se dan iniciativas personales?

1. Si

2. No

21. ¿Valora las habilidades y destrezas que demuestran sus empleados en su trabajo?

1. Si

2. No

22. ¿Existe apertura en sus empleados para hacerles sus observaciones en su trabajo?

1. Si

2. No

23. ¿Si su respuesta es no, porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. ¿En estos Centros se valoran las competencias, habilidades y destrezas de los empleados?

1. Si

2. No

**Muchas gracias**

## Anexo 4 Cuestionario



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

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información relativa al Clima Organizacional de los Centros de Desarrollo Integral Renacer 798 en la zona Centro Norte de San Salvador.

Su colaboración es de gran importancia para el desarrollo de la investigación.

La información proporcionada será utilizada con fines académicos y para la elaboración de un plan estratégico para su mejoramiento en dichas organizaciones.

Por lo que atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente a las siguientes preguntas.

### **DATOS GENERALES**

1. Cargo de la persona que proporcionó la información: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Tiempo de laborar en ese cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Sexo:

1. F

2. M

**DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Considera que se están dando problemas en los CDI debido al clima organizacional que se tiene?

1. Si

2. No

2. Si su respuesta es Sí, ¿Cuáles considera que son las causas de estos problemas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Con qué frecuencia se dan conflictos dentro de los CDI?

1. Nunca

2. Regularmente

3. Siempre

4. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

1. Si se resuelven adecuadamente

2. No se resuelven adecuadamente

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

1. Si

2. No

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

1. Si

2. No

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

1. Si

2. No

8. ¿Frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo?

1. Si

2. No

9. ¿El trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

1. Si

2. No

10. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

1. Si

2. No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo con la misma remuneración?

1. Si

2. No

12. ¿Considera que en su puesto de trabajo realiza más tareas que los compañeros de su entorno, devengando el mismo salario?

1. Si

2. No

13. De acuerdo con los salarios que existen en la organización, ¿cree que usted debería devengar un mejor salario?

1. Si

2. No

14. ¿Para hacer su trabajo depende por completo de las indicaciones que le da su jefe?

1. Si

2. No

15. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Puede tomar decisiones respecto al cargo que desempeña?

1. Solo cuando no son decisiones tan importantes

2. Nunca puedo tomar decisiones.

3. Siempre debo consultar a mi jefe

17. ¿Considera que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada?

1. Si

2. No

18. ¿Cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo?

Si

No

19. ¿Utiliza la organización los medios adecuados para transmitir la información?

3. Si

4. No



Anexo 5: Evaluación del Desempeño

## CDI RENACER 798



### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA MÉTODO 360°

## **Contenido**

<a href="#">INTRODUCCIÓN</a> .....	167
<a href="#">OBJETIVOS</a> .....	168
<a href="#">OBJETIVO GENERAL</a> .....	168
<a href="#">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</a> .....	168
<a href="#">EVALUACIÓN 360 GRADOS</a> .....	169

## INTRODUCCIÓN

Diversas empresas piensan que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan un Currículum muy extenso o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto está muy alejado de la realidad. Por ello es fundamental **hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.**

Al implementar estas evaluaciones, los participantes se mantienen **motivados** y están mucho más preocupados de cumplir de manera eficiente tareas programadas y fechas estipuladas. Además, permite a las compañías **identificar las debilidades** de los equipos de trabajo y así realizar **planes de capacitación adecuados**, que apunten a temas específicos.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

## **OBJETIVOS**

### **I. OBJETIVO GENERAL**

- Brindar a los responsables del proceso en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

### **II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en las áreas que presentan deficiencias, seleccionándolos para que obtengan una adecuada capacitación.
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo mejores oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### III. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### IV. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.



Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.



Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.


**COLABORADOR 1**

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					





CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.


**COLABORADOR 2**

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

COLABORADOR 3

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

PAR 1

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

PAR 2

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

PAR 3

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

CLIENTE 1

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

CLIENTE 2

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL RENACER 798

Fecha: 13 DE FEBRERO de 2014

## EVALUACIÓN 360 GRADOS

### I. Datos del evaluado:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### II. Datos del evaluador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación con el evaluado: \_\_\_\_\_

Indicación: marcar con una "X" en un recuadro apropiado.

CLIENTE 3

Competencia	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada	Comentarios
Comunicación	X					
Aprendizaje continuo	X					
Toma de decisiones y resolución de problemas	X					
Iniciativa		X				
Calidad e innovación}		X				
Liderazgo	X					
Planificación y establecimiento de objetivos y de ordenes de prioridad	X					
Resolución sistemática de problemas	X					
Trabajo en equipo		X				
Atención al cliente	X					



## PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DEL CDI

### Capacitación para mejorar el factor Motivación

Evento	N° aproximado de personas a capacitar	Duración	Fecha de realización	Costo de inversión por persona	Costo de inversión por evento
Amor al trabajo.	27	4 horas (de 8:00 am a 12:00 pm)	1 de marzo de 2014	\$73.45	\$ 1,983.15
Construyendo un sistema y ambiente de trabajo motivacional	7	5 horas	8 de marzo de 2014	\$146.90	\$ 1,028.30
Técnicas de Automotivación y autoprogración		1 hora			
Cómo puede desarrollar una estrategia de diferenciación para generar lealtad y referida para prestación de servicios.		1 hora			
Inteligencia emocional en el entorno laboral.		1 hora			
Técnicas efectivas para desarrollar individualmente actitudes positivas.		1 hora			
Motivación como trabajo en equipo.		1 hora			
<b>Sub-Total</b>					<b>\$ 3,011.45</b>
El INSAFORP puede apoyar con el 80% del costo de la capacitación.					(\$ 2,409.16)
<b>Costo Total</b>					<b>\$ 602.29</b>

**Capacitación para mejorar el factor Liderazgo**

<b>Evento</b>	<b>N° aproximado de personas a capacitar</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Costo de inversión por persona</b>	<b>Costo de inversión por evento</b>
<b>Cómo ser un buen líder.</b>	27	4 horas (de 8:00 am a 12:00 pm)	22 de marzo de 2014	\$73.45	\$ 1,983.15
<b>Liderazgo Humanístico</b>	7	8 horas	29 de marzo de 2014	\$169.50	\$ 1,186.50
<b>¿Qué es liderazgo?</b>		1 hora			
<b>¿Qué es líder?</b>		1 hora			
<b>Liderazgo con enfoque humanístico.</b>		1.5 horas			
<b>Liderazgo y las relaciones humanas.</b>		2 horas			
<b>Liderazgo y trabajo en equipo.</b>		1 hora			
<b>Coaching: liderazgo y motivación.</b>		1.5 horas			
<b>Sub-Total</b>					\$ 3,169.65
<b>El INSAFORP puede apoyar con el 80% del costo de la capacitación.</b>					(\$ 2,535.72)
<b>Costo Total</b>					<b>\$ 633.93</b>

**Capacitación para mejorar el factor Trabajo en equipo**

<b>Evento</b>	<b>N° aproximado de personas a capacitar</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Costo de inversión por persona</b>	<b>Costo de inversión por evento</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	27	4 horas (de 8:00 am a 12:00 pm)	5 de abril de 2014	\$73.45	\$ 1,983.15
<b>Comunicaciones interpersonales.</b>		1 hora			
<b>Las necesidades y su jerarquía.</b>		1 hora			
<b>Desarrollo de grupos.</b>		1 hora			
<b>Trabajo en equipos autodirigidos.</b>		1 hora			
<b>Costo Total</b>					\$ 1,983.15
<b>El INSAFORP puede apoyar con el 80% del costo de la capacitación.</b>					( \$ 1,586.52 )
<b>Costo Total</b>					\$ 396.63

**PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

<b>Nombre de la Capacitación</b>	<b>Costo por capacitación</b>	<b>El INSAFORP apoya con el 80% del costo de la capacitación.</b>	<b>Costo Total</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	\$3,011.45	\$2,409.16	\$602.29
<b>LIDERAZGO</b>	\$3,169.65	\$2,535.72	\$633.93
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	\$1,983.15	\$1,586.52	\$396.63
<b>TOTAL</b>	\$8,164.25	\$6,531.40	\$1,632.85
<b>IMPREVISTOS (10 %)</b>	\$816.43	\$653.14	\$163.29
<b>GASTOS TOTAL FINAL</b>	<b>\$8,980.68</b>	<b>\$7,184.54</b>	<b>\$1,796.14</b>



# Manual de Bienvenida





# MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

## Contenido

1.	<u>OBJETIVO DEL MANUAL DE BIENVENIDA</u> .....	187
2.	<u>HISTORIA</u> .....	188
3.	<u>¿QUE HACEMOS ACTUALMENTE?</u> .....	189
4.	<u>MISIÓN</u> .....	189
5.	<u>VISIÓN</u> .....	189
6.	<u>OBJETIVOS</u> .....	190
7.	<u>VALORES:</u> .....	190
8.	<u>ORGANIGRAMA</u> .....	191
9.	<u>HORARIOS DE TRABAJO</u> .....	192
10.	<u>CONCLUSIÓN</u> .....	193



## MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

### 1. OBJETIVO DEL MANUAL DE BIENVENIDA

Que el personal de nuevo ingreso pueda comprender y resolver sus dudas acerca de la organización; así mismo con este Manual de Bienvenida se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro del CDI.

Este manual ha sido diseñado y elaborado para usted, que ha decidido colaborar con nosotros en esta organización, esperando que lo encuentre ameno en cuanto a información se refiere, aprovechándolo para que logre un mejor desempeño de sus funciones.

Luego de revisar este manual conocerá muchas de las razones de nuestro éxito como CDI, sin embargo no hay nada tan importante como la dedicación y el esfuerzo de nuestros empleados.



## MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

### 2. HISTORIA

El CDI Renacer 798 nace en la iglesia Tabernáculo Bíblico Bautista Amigos de Israel Plan del Pino. En un principio el Pastor HÉCTOR GUZMÁN ALVARADO compartió con la iglesia acerca de Compassion Internacional y los beneficios que traería a la comunidad y a sus miembros. El cual ilusionaba mucho ya que su función más importante está destinada hacia los niños y es por ello que hizo todos los esfuerzos para poder cumplir con los requisitos y aunque él no pudo ver funcionar al CDI 798 dejó en un 80% los trámites y requisitos, los cuales fueron continuados y terminados por el Pastor Carlos David Abrego.

El CDI Renacer 798 inició sus funciones el 04 de julio de 2004 con las siguientes personas: Hermanos Ricardo Nolasco (primer Director), Antonio Leanos, Oswaldo de Jesús Guzmán, Miguel Ángel Rivas Berrios (actual director).

CDI Renacer 798

Autorizado por:





## MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

### 3. ¿QUE HACEMOS ACTUALMENTE?

Como organización nos enfocamos en la satisfacción de las necesidades básicas de los niños y niñas, en cuanto al desarrollo de ellos en áreas tales como la cognitiva, física, espiritual, y socio emocional desde los 3 hasta los 18 años.

### 4. MISIÓN

“Somos una institución enfocada en brindarles atención educativa, asistencial y formativa con calidad, calidez y alto sentido humanitario; adquiriendo enseñanzas que le servirá a la niñez para lograr una mejor integración al núcleo social donde viven”.

### 5. VISIÓN

“Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, por su servicio de calidad en la atención a la niñez, la que se diferenciará por su honestidad, disciplina, actitud de servicio, amor a los niños y eficiencia en la búsqueda de la mejora continua en el desempeño de toda la organización, logrando sembrar la semilla de individuos comprometidos consigo mismo, con su comunidad y su país”.



## MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

### 6. OBJETIVOS

- Mejorar continuamente en la atención integral para los niños y adolescentes en pobreza.
- Ayudar a los niños más necesitados que podemos alcanzar, comenzando temprano y terminando bien. Nuestros graduados serán cristianos influyentes en sus iglesias, comunidades y naciones logrando con ello, ciudadanos útiles a la sociedad.
- Ser el referente en la atención integral de la niñez y adolescencia de las ciudades en los que hemos tenido presencia por más de 10 años.

### 7. VALORES:

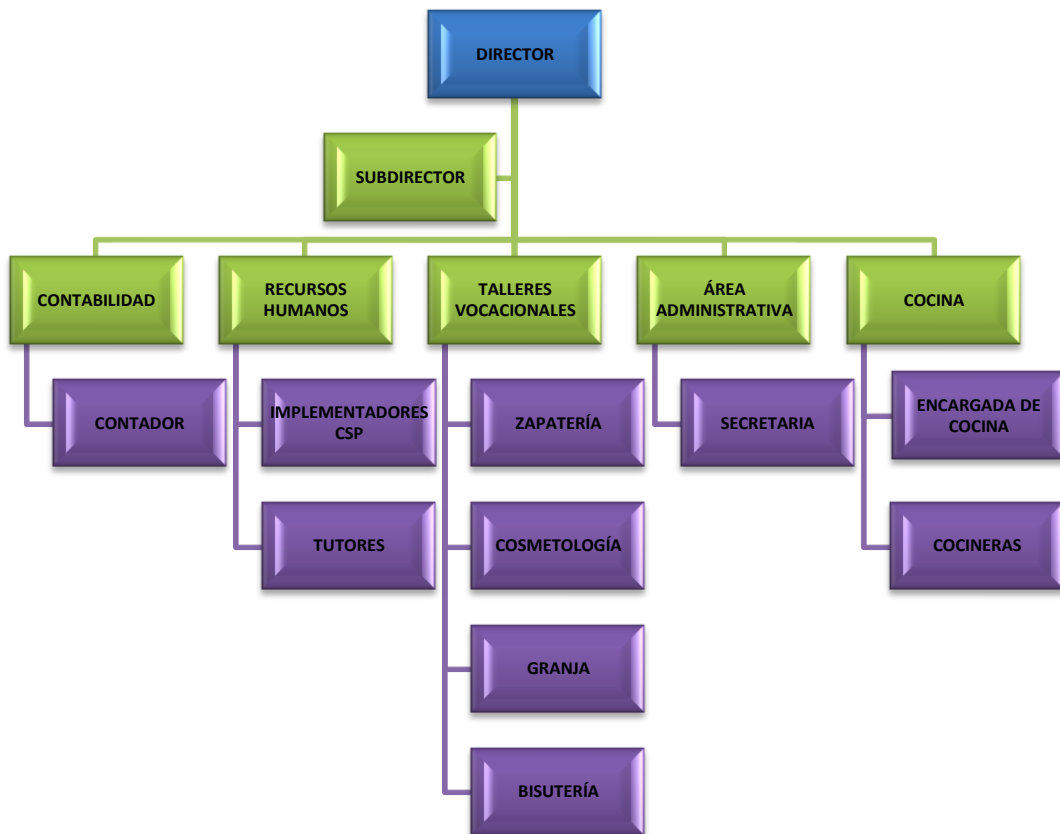
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Confianza
- Servicio
- Trabajo en equipo



# MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

## 8. ORGANIGRAMA





## MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

### 9. HORARIOS DE TRABAJO

Los horarios de trabajo de nuestra organización constan de 8 horas diarias y están divididas en dos jornadas laborales: la primera de 8:00 a.m. 12:00 p.m. y la segunda de 1:00 p.m. a 4:00 p.m.

Se da un período de una hora para el almuerzo comprendida desde las 12:00 p.m. hasta 1:00 p.m.



## MANUAL DE BIENVENIDA

11/12/2013

### 10. CONCLUSIÓN

Nuevamente le damos la más cordial BIENVENIDA, estamos deseosos de poder trabajar con usted y hacer todo lo posible para que su permanencia sea placentera y duradera en la organización.

Con este manual hemos querido recopilar parte de la información que creemos que le puede ayudar a lograr sus objetivos más eficientemente.

No olvide revisar este manual con cierta frecuencia y asegúrese de preguntar cualquier duda que se le presenta al director o encargado del Centro de Desarrollo Integral.

En caso de que surjan cambios o se incorporen nuevas políticas en la organización, será avisado tan pronto ocurran.

Finalmente esperamos que este Manual de Bienvenida sea una verdadera ayuda para su inicio en el CDI Renacer 798.

Como CDI Renacer 798 le agradecemos por tomar la decisión y aceptar ser parte de nuestra organización.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
DE PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO  
DEL CDI RENACER 798



**FEBRERO 2014**

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Descripciones de Puestos del Centro de Desarrollo Integral Renacer 798 describe las actividades y acciones educativas que tiene asignadas cada puesto dentro del CDI, como parte de la división funcional del trabajo que le caracteriza, por medio del cual se espera establecer la organización de dicho Centro, a fin de cubrir los intereses y necesidades de las niñas y los niños que se atienden, garantizando al mismo tiempo un servicio en condiciones de igualdad, calidad, calidez, seguridad y protección adecuadas, que promuevan el ejercicio pleno de sus derechos.

Su propósito principal es describir las funciones y demás características que corresponden a los puestos que conforman la Dirección, incluyendo los conocimientos, experiencias y características de personalidad que necesitan, sobre la base de los requerimientos de los puestos que las conforman.

## **Objetivos del Manual**

### **General**

- Establecer los mecanismos e instrumentos mínimos, para que las unidades administrativas del CDI puedan desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones.

### **Específicos**

- Proporcionar a todos los funcionarios y empleados de la organización una guía técnica que los oriente sobre las funciones y relaciones que corresponden a cada unidad dentro de la misma.
- Proveer a funcionarios y empleados del CDI de un instrumento que los oriente acerca del contexto en el que deben desarrollar sus funciones, así como de la ubicación organizacional en la que se enmarca la ejecución de las mismas.
- Conocer la esfera de competencias, funciones y jerarquía de cada una de las unidades que conforman dicho centro, que deben seguir para el desarrollo de sus atribuciones, en cuanto a sus relaciones con otros puestos y unidades administrativas.



## **LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN**

- El presente Manual es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación es general y obligatoria en todas las unidades administrativas y operativas de la organización.
- Los procesos de reclutamiento y selección de personal de la organización, deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.
- Los programas de capacitación y desarrollo del CDI deberán considerar, entre otros factores, el fortalecimiento de las habilidades indicadas en los perfiles para cubrir plenamente los requerimientos indicados en cada caso.
- Toda propuesta de promoción deberá estar sustentada, para fines de análisis, entre otros documentos, por la descripción y perfil del puesto actual y el correspondiente a la posición de ascenso.
- La valuación de puestos y el otorgamiento de estímulos y recompensas al personal de la entidad deberán fundamentarse, entre otros factores, en la descripción y perfil de puestos contenidos en este Manual.



MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** DIRECCIÓN EJECUTIVA

**NIVEL JERÁRQUICO:** DIRECCIÓN EJECUTIVA

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 002

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ  
MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA  
EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	CÓDIGO
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> DIRECTOR	<b>002</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> GERENCIA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> FACILITADOR	<b>001</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	
• SUB DIRECTOR	<b>003</b>
• CONTADOR	<b>004</b>
• TUTORES	<b>005</b>
• INSTRUCTORES	<b>006</b>
• SECRETARIA	<b>007</b>
• ENCARGADA DE COCINA	<b>008</b>
• COCINERAS	<b>009</b>

#### 2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Asegurar la administración y ejecución continua del servicio de mantenimiento de proyectos y de su competencia atendiendo los lineamientos que brinda Compassion

## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Proporcionar la información que le requiera la Secretaria;
2	Coordinar y verificar la aplicación de los programas de medicina preventiva y programas nutricionales;
3	Vigilar que las actividades pedagógicas realizadas por el personal docente sean acordes con los Programas de Educación Inicial y Preescolar establecidos por la Secretaria;
4	Vigilar que el área de apoyo técnico atienda diariamente durante el filtro de entrada, las peticiones de los padres y las madres de familia, orientándolos cuando así lo requieran;
5	Supervisar el desempeño del personal adscrito al CDI en sus labores, conforme a las funciones que tienen asignadas y con apego a los programas de trabajo autorizados;
6	Vigilar que se proporcione sin distinción alguna la debida atención y cuidados a todos los niños y las niñas inscritos en el CDI;
7	Realizar actividades que tengan como finalidad la prevención de siniestros y accidentes que salvaguarden la integridad física de los niños y las niñas y de los bienes muebles e inmuebles del CDI, así como supervisar que los equipos de protección civil se encuentren en óptimas condiciones de operación, y
8	Verificar el estricto cumplimiento de programas.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER COMERCIAL			X						X	
2	TÉCNICO				X					X	
3	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA						X			X	
4	INGENIERO INDUSTRIAL						X			X	

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CURSO DE COMPUTACIÓN		X		X	
2	CURSO DE INGLÉS		X		X	

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	NIVEL				PRIORIDAD	
		DIRECTOR	JEFE	PROFESIONAL	TÉCNICO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	SUPERVISOR		X			X	
2	JEFE MANDOS MEDIOS		X			X	

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		X		X	
2	PLANEAMIENTO DE SISTEMAS		X		X	
3	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL			X	X	
4	RESOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS			X	X	
5	USO DE COMPUTADORAS		X		X	
6	IDIOMA INGLÉS		X		X	

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EXCELENTE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA	X	
2	CAPACIDAD DE GERENCIA	X	
3	POSEER CUALIDADES DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN	X	
4	CAPAZ DE ASUMIR RIESGO		X
5	ADMINISTRACIÓN DEL CLIENTE EFICIENTE	X	
6	TENER INICIATIVA Y CREATIVIDAD		X

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 35 A 55 AÑOS	X	
2	GÉNERO: MASCULINO		X
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑA	X	
4	ESTADO CIVIL: CASADO		X



MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** DIRECCIÓN EJECUTIVA

**NIVEL JERÁRQUICO:** DIRECCIÓN EJECUTIVA

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 003

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ

MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA

EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	<b>CÓDIGO</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> SUBDIRECTOR	<b>003</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> DIRECCIÓN EJECUTIVA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> DIRECTOR	<b>002</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	
• CONTADOR	<b>004</b>
• TUTORES	<b>005</b>
• INSTRUCTORES	<b>005</b>
• SECRETARIA	<b>007</b>
• COCINERA	<b>008</b>

#### 2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Colaborar con la administración y ejecución continua del servicio de mantenimiento de proyectos y de su competencia, atendiendo los lineamientos de Compassion

## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Apoyar a la Dirección en la elaboración de reportes estadísticos;
2	Llevar el control de las incidencias del personal adscrito al CDI;
3	Elaborar escritos para las solicitudes de material, pagos, alimentos y demás recursos necesarios;
4	Llevar la agenda de las diversas actividades que se realicen en el CDI;
5	Elaborar los expedientes de las niñas y los niños en cada área de apoyo técnico, así como llevar un control de los mismos;
6	Identificar las necesidades de mantenimiento mediante inspección física de las instalaciones, a efecto de garantizar la seguridad de las niñas y los niños durante su estadía dentro del CDI;
7	Elaborar el programa anual de conservación y mantenimiento, así como dar seguimiento al mismo;
8	Llevar el control de los gastos del CDI;
9	Llevar el control del archivo y de la correspondencia recibida en el CDI;
10	Apoyar al área de Nutrición en la gestión de los pedidos que ésta realice para el cumplimiento de sus funciones, y
11	Las demás que le sean solicitadas por la Dirección del CDI.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER COMERCIAL			X						X	
2	TÉCNICO				X					X	
3	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS						X			X	
4	INGENIERO INDUSTRIAL						X			X	

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	REQUISITOS			GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA			
1	CURSO DE COMPUTACIÓN		X		X				
2	CURSO DE TALLERES VOCACIONALES		X		X				

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	NIVEL				PRIORIDAD	
		DIRECTOR	JEFE	PROFESIONAL	TÉCNICO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA		X			X	
2	JEFE DE PROCESO PRODUCTIVO		X			X	

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PROCESO PRODUCTIVO		X		X	
2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL		X			X
3	PROCESO ADMINISTRATIVO		X		X	
4	USO DE COMPUTADORAS	X				X
5	RESOLUCIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS			X	X	
6	INTEGRACIÓN DE EQUIPOS			X	X	
7	IDIOMA INGLÉS		X		X	

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	ALTA CAPACIDAD DE ANÁLISIS	X	
2	EXCELENTE COMUNICACIÓN ORAL		X
3	EFICIENTE MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO	X	
4	EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES		X
5	EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	X	

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 25 A 45 AÑOS	X	
2	GÉNERO: INDIFERENTE		X
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑA	X	
4	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE		X



MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** TUTORES

**NIVEL JERÁRQUICO:** RECURSOS HUMANOS

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 005

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ

MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA

EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	CÓDIGO
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> PERSONAL DOCENTE	
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> TUTORES	005
<b>JEFE INMEDIATO:</b> SUB DIRECTOR	003
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Planear y organizar oportunamente las actividades pedagógicas de acuerdo a los niveles de desarrollo de los niños, capaz de brindarles el aprendizaje que fortalezca su desarrollo intelectual, afectivo social y cognoscitivo.



## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Planear y desarrollar cada una de las actividades contenidas en el Programa de Educación Inicial y Programa de Educación Preescolar emitidos por la Secretaria, con base en las características de desarrollo de las niñas y los niños;
2	Observar y detectar a través de las actividades pedagógicas diarias, habilidades y dificultades en el desarrollo integral de las niñas y los niños, mismas que canalizará al área correspondiente, dándole seguimiento con el técnico responsable;
3	Dar un uso adecuado y óptimo a los recursos didácticos destinados a las actividades asistenciales y pedagógicas;
4	Participar en la información y orientación a padres y madres de familia, fomentando valores y difundiendo recomendaciones prácticas que propicien la armonía de su entorno;
5	Fomentar en los y las menores el interés y la motivación por aprender;
6	Enseñar a las niñas y niños diversas formas de juego organizado, a fin de que el recreo se constituya en un momento más para aprender formas de convivir armónicamente, guiándolos en la búsqueda de solución de conflictos, y
7	Vigilar en todo momento a las niñas y los niños.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER GENERAL			X							
2	BACHILLER EN SALUD			X							
3	BACHILLER COMERCIAL			X							
4	LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA						X				

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	REQUISITOS			GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA			
1	CURSO DE COMPUTACIÓN		X		X				
2	CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS		X					X	

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	NIVEL			PRIORIDAD	
		PROFESOR	SUBDIRECTOR	DIRECTOR	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PROFESOR PRIMARIA	X			X	
2	PROFESOR DE SECUNDARIA	X			X	

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PSICOLOGÍA INFANTIL		X		X	
2	TEORÍA DEL APRENDIZAJE		X		X	
3	TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN		X		X	
4	TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPO		X			X

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	MOSTRAR COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD EN LA EDUCACIÓN	X	
2	CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA	X	
3	CAPACIDAD DE ORIENTAR Y APOYAR	X	
4	EMPATÍA		X
5	CORDIALIDAD		X

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 21 A 35 AÑOS	X	
2	GÉNERO: INDIFERENTE		X
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑO	X	
4	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE		X



MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** INSTRUCTORES

**NIVEL JERÁRQUICO:** RECURSOS HUMANOS

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 006

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ

MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA

EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	CÓDIGO
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> PERSONAL DOCENTE	<b>006</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> TALLERES	<b>005</b>
<b>JEFE INMEDIATO:</b> SUB DIRECTOR	<b>003</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	

### 2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Desarrollar oportunamente las actividades de cada taller de acuerdo a los niveles de desarrollo de los niños, capaz de brindarles el aprendizaje que fortalezca sus habilidades y destrezas.

### 3. TAREAS PRINCIPALES.

Nº	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Desarrollar cada una de las actividades contenidas en el Programa de Educación
2	Elaborar el plan de trabajo semanal conforme a los lineamientos establecidos en el Programa de Educación;
3	Dar un uso adecuado y óptimo a los recursos materiales y herramientas destinadas a las actividades de cada taller;
4	Brindar la orientación adecuada a los jóvenes, fomentar valores y difundir recomendaciones prácticas que propicien la armonía de su entorno;
5	Fomentar en los jóvenes diversas formas de juego organizado que orienten a la motivación de integrarse a los talleres vocacionales;
6	Vigilar en todo momento a los jóvenes en el desarrollo de sus habilidades.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER GENERAL			X							
2	BACHILLER COMERCIAL			X							
3	ESTUDIOS TÉCNICOS			X							
4	LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA						X				

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CURSO DE COMPUTACIÓN		X		X	
2	CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS		X			X
3	DIFERENTES TÉCNICOS DE ACUERDO A LOS TALLERES VOCACIONALES		X		X	

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	DENOMINACIÓN	NIVEL			PRIORIDAD	
		PROFESOR	SUBDIRECTOR	DIRECTOR	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS	X			X	
2						

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS DE ACUERDO A LA NATURALEZA DE CADA TALLER VOCACIONAL		X		X	
2						

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	MOSTRAR COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD EN LA EDUCACIÓN	X	
2	CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA	X	
3	CAPACIDAD DE ORIENTAR Y APOYAR	X	
4	EMPATÍA		X
5	CORDIALIDAD		X

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 30 A 45 AÑOS	X	
2	GÉNERO: INDIFERENTE		X
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑO	X	
4	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE		X



MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** COCINERAS

**NIVEL JERÁRQUICO:** COCINA

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 009

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ

MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA

EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	<b>CÓDIGO</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> COCINERAS	<b>009</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> COCINA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> ENCARGADA DE COCINA	<b>008</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Preparar los alimentos de acuerdo a los menús, proporcionando un estado de nutrición idóneo, que les permita preservar y garantizar la salud a los usuarios, cumpliendo con las normas de limpieza e higiene.

## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Mantener y conservar en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, necesarios para la preparación de alimentos, así como pisos paredes y otras áreas de la cocina y comedor.
2	Preparar los alimentos para los niños de acuerdo a los menús y técnicas de preparación.
3	Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y raciones, apoyada por la responsable de la sala de los niños.
4	Cumplir con las normas de higiene personal, uso de uniforme y además, seguir las indicaciones hechas por el Encargado de Cocina
5	Servir y recoger el servicio de comedor.
6	Portar malla y cubre bocas en su área de trabajo
7	Practicarse los exámenes médicos cuando lo marque la Coordinación.
8	Participar y apoyar a las otras áreas cuando sea requerido.
9	Las demás que reciba de sus superiores.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER EN HOSTELERÍA Y TURISMO			X						X	
2	GRADUADO EN GASTRONOMÍA								X	X	

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	REQUISITOS			GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA			
1	CURSOS DE REPOSTERÍA			X	X				
2	DIPLOMADO DE PANADERÍA BÁSICA		X		X				
3	DIPLOMADO EN ELABORACIÓN DE SÁNDWICHES Y EMPAREDADOS	X			X				

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	REQUISITOS	NIVEL		PRIORIDAD	
	DENOMINACIÓN	AUXILIAR	COCINERO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 1 AÑO		X	X	
2					

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
	DENOMINACIÓN	BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PREPARACIÓN DE COMIDAS NACIONALES E INTERNACIONALES			X	X	
2	PREPARACIÓN DE EVENTOS	X				X
3	MANEJO DE EQUIPO DE COCINA		X		X	

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS	PRIORIDAD	
	DENOMINACIÓN	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	RESPONSABLE	X	
2	AMABLE	X	
3	ORDENADO	X	
4	PUNTUAL	X	
5	INNOVADOR Y CREATIVO	X	
6	TRABAJO EN EQUIPO		

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS	PRIORIDAD	
	DENOMINACIÓN	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 18 A 60 AÑOS	X	
2	GÉNERO: FEMENINO	X	
3	NACIONALIDAD: INDIFERENTE	X	
4	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE		X





MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** CONTADOR

**NIVEL JERÁRQUICO:** CONTABILIDAD

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 004

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ  
MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA  
EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	CÓDIGO
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> CONTADOR	<b>004</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> ÁREA CONTABLE	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> DIRECTOR	<b>002</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Asistir al Contador Institucional en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.

## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Elaborar los Estados Financieros.
2	Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto Institucional.
3	Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones del presupuesto.
4	Verificar y consolidar los saldos contables.
5	Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
6	Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
7	Elaborar conciliaciones bancarias.
8	Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
9	Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo.
10	Coordinar con la unidad de tesorería el cuadro de los movimientos a fin de mes, conciliando la ejecución del presupuesto con los cheques girados
11	Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario.
12	Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.
13	Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia Financiera y Administrativa o por el Contador Institucional.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER COMERCIAL			X						X	
2	LICENCIATURA EN CONTABILIDAD						X			X	

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CURSO DE COMPUTACIÓN			X	X	
2	DIPLOMADO EN CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL		X		X	

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	NIVEL				PRIORIDAD	
		AUXILIAR	CONTADOR	JEFE	TÉCNICO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	AUXILIAR CONTABLE	X				X	
2	CONTADOR		X			X	
3							

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CICLO CONTABLE		X		X	
2	OPERACIONES DE CAJA CHICA		X		X	
3	CONOCIMIENTOS DE PAQUETE OFFICE		X		X	

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PROACTIVO	X	
2	CAPACIDAD DE ANÁLISIS	X	
3	ALTO GRADO DE RESPONSABILIDAD	X	
4	DINÁMICO		X
5	ORGANIZADO	X	
6	PLANIFICADOR		X

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 25 A 35 AÑOS	X	
2	GÉNERO: INDISPENSABLE	X	
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑA	X	
4	ESTADO CIVIL: INDISPENSABLE	X	



MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** ENCARGADO DE COCINA

**NIVEL JERÁRQUICO:** DIRECCIÓN EJECUTIVA

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 008

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ

MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA

EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	CÓDIGO
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> ENCARGADO DE COCINA	<b>008</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> COCINA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> DIRECTOR	<b>002</b>
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	
• COCINERAS	<b>009</b>

#### 2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Supervisar y vigilar que la preparación de los alimentos sea con productos de alta calidad y de acuerdo al menú previamente definido; también es responsable de asegurar que los alimentos se preparen con la debida limpieza e higiene.

## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Supervisar que todas las áreas de la cocina estén en excelentes condiciones de higiene para la preparación y manejo de los alimentos.
2	Supervisar permanentemente el suministro y consumo de alimentos que se proporcionen a los usuarios.
3	Solicitar y recibir los pedidos de alimentos, constatando su calidad y cantidad de los mismos.
4	Preparar oportunamente los alimentos de los niños y del personal del CDI de acuerdo a los horarios previamente establecidos.
5	Coordinar al personal a su cargo para que realice las funciones que les son asignadas
6	Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
7	Distribuir en el comedor los alimentos para los departamentos de acuerdo con los menús, técnicas de preparación y supervisar los alimentos que se proporcionan en las salas.
8	Vigilar el cumplimiento del reglamento interno de higiene personal y uso de uniforme.
9	Mantener la temperatura adecuada y supervisar que se sirvan las raciones correspondientes por según la edad de los usuarios.
10	Realizar reuniones con el personal de cocina.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER EN HOSTELERÍA Y TURISMO			X							
2	BACHILLER COMERCIAL			X							
3	GRADUADO EN GASTRONOMÍA								X		

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
N°	DENOMINACIÓN	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CURSO DE REPOSTERÍA	X				X
2	CONTABILIDAD DE COSTO	X				X
3	CONTROL DE INVENTARIO	X				X

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

REQUISITOS		NIVEL			PRIORIDAD	
N°	DENOMINACIÓN	JEFE	PROFESIONAL	TÉCNICO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	X			X	
2	MANEJO DE PERSONAL	X			X	
3	CONTROL DE SUMINISTROS	X			X	

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
N°	DENOMINACIÓN	BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CONOCIMIENTO EN ADMINISTRACIÓN DE ALIMENTOS	X			X	
2	CONOCIMIENTO DE CONTROLES DE CALIDAD		X		X	
3	CONOCIMIENTO DE HIGIENE ALIMENTARIA		X		X	
4	COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	X			X	

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

REQUISITOS		PRIORIDAD	
N°	DENOMINACIÓN	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	ORIENTADO AL SERVICIO AL CLIENTE	X	
2	RESPONSABLE	X	
4	TRABAJO EN EQUIPO	X	
5	TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO	X	
7	ORIENTADO A RESULTADOS		X

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 25 A 45 AÑOS	X	
2	GÉNERO: INDISPENSABLE		X
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑA	X	
4	ESTADO CIVIL: CASADO	X	





MANUAL DE PUESTOS

CENTRO DE DESARROLLO  
INTEGRAL

**PUESTO:** SECRETARIA

**NIVEL JERÁRQUICO:** ÁREA ADMINISTRATIVA

**NIVEL DE VALORACIÓN DEL PUESTO:** 007

**ELABORADO POR:** CARLOS ALBERTO ARIAS SÁNCHEZ

MORENA ISANDREA VÁSQUEZ DE QUINTANILLA

EDDIE RAMSES JIMÉNEZ RIVAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	<b>CÓDIGO</b>
<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b> SECRETARIA	<b>007</b>
<b>UNIDAD ORGANIZATIVA:</b> ÁREA ADMINISTRATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> DIRECTOR	
<b>PUESTOS SUBORDINADOS:</b>	

2. OBJETIVO DEL PUESTO.

Realizar labores propias de oficina y apoyar al Director del CDI en la elaboración de solicitudes a diversas áreas municipales según se requiera; así como en la elaboración de informes mensuales.

## 3. TAREAS PRINCIPALES.

N°	DESCRIPCIÓN DE TAREAS
1	Elaborar los oficios, escritos o memorándums, que le indique su jefe inmediato y realizar las funciones de oficina como contestar llamadas, etc.;
2	Atender la agenda de su jefe;
3	Actualizar el listado de los usuarios por programa;
4	Organizar y acomodar lo necesario para las juntas con Padres de Familia;
5	Elaboración de informes mensuales;
6	Elaborar requisiciones y papelería para el funcionamiento del CDI;
7	Elaborar solicitud de nómina mensual.

## 4. PERFIL DE CONTRATACIÓN.

## 4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

N°	DENOMINACIÓN	EDUCACIÓN MEDIA			TÉCNICO MEDIO		UNIVERSITARIO			PRIORIDAD	
		PRIMARIA	TERCER CICLO	BACHILLER	TÉCNICO MEDIO	TÉCNICO SUPERIOR	AÑOS DE ESTUDIO	EGRESADO	GRADUADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BACHILLER OPCIÓN SECRETARIADO			X						X	

## 4.2 EDUCACIÓN FORMAL NO NECESARIA.

N°	REQUISITOS	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	CURSO DE TAQUIGRAFÍA	X				X
2	FORMACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	X				X

## 5. EXPERIENCIA LABORAL.

N°	REQUISITOS	NIVEL				PRIORIDAD	
		DIRECTOR	JEFE	PROFESIONAL	TÉCNICO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EXPERIENCIA EN PUESTOS SIMILARES				X	X	
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVA				X		X

## 6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
		BÁSICO	MEDIO	AMPLIO	ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	PAQUETES DE OFFICE	X			X	
2	REDACCIÓN DE DOCUMENTOS		X		X	
3	USO DE INTERNET	X			X	
4	USO DE EQUIPO TECNOLÓGICO	X			X	
5	ATENCIÓN AL CLIENTE	X				X

## 7. HABILIDADES Y DESTREZAS.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	BUENA PRESENTACIÓN	X	
2	RESPONSABLE	X	
3	DINÁMICA	X	
4	PROACTIVA	X	
5	FACILIDAD DE EXPRESIÓN VERBAL Y ESCRITA	X	
6	FACILIDAD PARA INTERACTUAR EN GRUPOS	X	

## 8. CONDICIONES PERSONALES.

N°	REQUISITOS DENOMINACIÓN	PRIORIDAD	
		ESENCIAL	COMPLEMENTARIA
1	EDAD: 25 A 35 AÑOS	X	
2	GÉNERO: FEMENINO	X	
3	NACIONALIDAD: SALVADOREÑA	X	
4	ESTADO CIVIL: INDIFERENTE	X	



**Solicitud de empleo**  
Llenar la solicitud con letra legible y de molde

FECHA	PUESTO SOLICITADO	SUELDO DESEADO
-------	-------------------	----------------

FOTOGRAFÍA RECIENTE
------------------------

**I. INFORMACIÓN PERSONAL**

PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
APELLIDO DE CASADA	ESTADO CIVIL
FECHA DE NACIMIENTO	SEXO
DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO/ MUNICIPIO
TELÉFONO FIJO O CELULAR	CORREO ELECTRÓNICO
VIVE CON	PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED

**II. INFORMACIÓN ESCOLAR**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	FECHA DE INICIO FECHA DE FINALIZACIÓN	CERTIFICADO QUE LO AVALA
BÁSICO		
BACHILLERATO		
UNIVERSIDAD		

**III. DOCUMENTACIÓN**

DUI	NIT	LICENCIA DE MANEJO
-----	-----	--------------------

**IV. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES**

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	NIVEL		
	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO
REGLAMENTOS DE TRABAJO			
INFORMES DE TRABAJO			
PROACTIVO			
PUNTUAL			
ACTITUD DE SERVICIO			
RESPONSABILIDAD			

**V. COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS	NIVEL		
	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO
COMUNICACIÓN			
APRENDIZAJE CONTINUO			
TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
INICIATIVA			
CALIDAD E INNOVACIÓN			
LIDERAZGO			
PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y DE ORDENES DE PRIORIDAD			
RESOLUCIÓN SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS			
TRABAJO EN EQUIPO			
ATENCIÓN AL CLIENTE			

**VI. COMPUTACIÓN**

COMPUTACIÓN	NIVEL		
	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO
MANEJO DE INTERNET EXPLORER			
MANEJO DE MICROSOFT EXCEL			
MANEJO DE WORD			
MANEJO DE POWER POINT			

**VII. EXPERIENCIAS LABORALES**

NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	TELÉFONO

**VIII. REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	OCUPACIÓN	TELÉFONO