



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA.**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas**

**Tema:**

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales de los departamentos de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016.**

**Sub Tema:**

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, durante el año 2016.**

**Autor (a):**

**Br: Damaris del Carmen Rodríguez Benavidez**

**Br. Saira Lisseth Obando Orozco**

**Tutor:**

**Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

**Matagalpa, Octubre 2017**





**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM-MATAGALPA.**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas**

**Tema:**

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales del  
departamento de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016.**

**Sub Tema:**

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la  
Alcaldía Municipal de Matagalpa, durante el año 2016.**

**Autor (a):**

**Br: Damaris del Carmen Rodríguez Benavidez**

**Br. Saira Lisseth Obando Orozco**

**Tutor:**

**Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

**Matagalpa, Octubre 2017**

**Tema:**

**Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales del departamento de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016.**

**Sub Tema:**

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, durante el año 2016.**

## DEDICATORIA

*A Dios*

*Nuestro Padre Celestial, por haberme dado el don de la vida y la sabiduría las fuerzas y energías necesarias para poder culminar mis estudios.*

*A Mi Madre y mi Hijo.*

*Por ser las personas que han estado conmigo incondicionalmente y ser el pilar fundamental de mi vida dándome ánimos a cada momento acompañándome siempre afrontando mis las dificultades y no dejarme desfallecer, manteniéndome firme en mis decisiones.*

*A mis Amigos*

*Porque al pasar de los años hemos aprendido a vernos como una sola familia apoyándonos los unos a los otros en especial a todos los compañeros de la Licenciatura Administración de Empresas - SINACAN 2014-2018, así como aquellos por motivos diferentes ya no están con nosotros.*

*Saira Lisbeth Obando Orozco.*

## DEDICATORIA

*A Dios*

*Nuestro Padre Celestial, por haberme dado el don de la vida y la bendición de ser Madre, la sabiduría las fuerzas y energías necesarias para poder culminar mis estudios.*

*A Mi Madre, Tía y Familia.*

*Por estar presentes siempre en cada uno de mis pasos, por ser el pilar fundamental de mi vida dándome ánimos a cada momento acompañándome siempre afrontando mis dificultades y celebrando mis triunfos, por esas las dos mujeres más importantes en mi vida por ser un ejemplo de mujer a seguir.*

*A mis Amigos*

*Porque al pasar de los años hemos aprendido a vernos como una sola familia apoyándonos los unos a los otros en especial a todos los compañeros de la Licenciatura Administración de Empresas - SINACAN 2014-2018, así como aquellos por motivos diferentes ya no están con nosotros.*

*Damaris del Carmen Rodríguez Benavidez.*

## **AGRADECIMIENTO**

### ***A Dios***

*Por derramar abundante bendiciones y darnos las fuerzas necesarias para llegar hasta donde hemos llegado.*

### ***A mi Madre y a mi hijo.***

*A mi madre Adriana Orozco Urbina y mi Hijo Ahiezer Delgado, por ser mi apoyo incondicional, brindándome su amor, apoyo y paciencia durante el trascurso de mi vida y siendo el motor principal para alcanzar mi meta.*

### ***A Nuestra Tutora***

*Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, por su gran y valioso apoyo paciencia y conducción en cada una de las etapas de nuestro seminario.*

### ***A Nuestros Docentes y Equipo Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua***

*A nuestros Docentes por brindarnos sus conocimientos los cuales permitirán ser profesionales de calidad, en especial al Msc. Carlos Mendoza quien estuvo siempre apoyándonos y al personal Administrativo de la Universidad por el arduo trabajo que realizan día con día y gracias a ellos nuestros esfuerzos se ven realizados, permitiéndonos ser parte de la nueva generación de triunfadores y gente fructífera para nuestro país.*

### ***Alcaldía Municipal de Matagalpa y Ley de Carrera Administrativa.***

*Quienes nos dieron la oportunidad de llegar a ser profesionales y poder ser servidores Públicos de Calidad y desempeñar nuestro trabajo con eficiencia y eficacia brindándonos la información necesaria para la elaboración de nuestro seminario. Agradeciendo de manera especial al Lic. Raúl Alfredo Calvo. Responsable del Registro Civil de Matagalpa.*

*Saira Liseth Obando Orozco.*

## **AGRADECIMIENTO**

### **A DIOS**

*Por las estar siempre llenándome de bendiciones y darnos las fuerzas necesarias para llegar hasta donde hemos llegado.*

### **A mi Madre y mi Tía.**

*A mi madre Ligia Benavidez Valerio y mi Tía Sandra Benavidez, por ser mi apoyo incondicional, brindándome su amor, apoyo y paciencia durante el transcurso de mi vida.*

### **A Nuestra Tutora**

*Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, por su gran y valioso apoyo paciencia y conducción en cada una de las etapas de nuestro seminario.*

### **A Nuestros Docentes y Equipo Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

*A nuestros Docentes por brindarnos sus conocimientos los cuales permitirán ser profesionales de calidad, en especial al Msc. Carlos Mendoza quien estuvo siempre apoyándonos y al personal Administrativo de la Universidad por el arduo trabajo que realizan día con día y gracias a ellos nuestros esfuerzos se ven realizados, permitiéndonos ser parte de la nueva generación de triunfadores y gente fructífera para nuestro país.*

### **Alcaldía Municipal de Matagalpa y Ley de Carrera Administrativa.**

*Quienes nos dieron la oportunidad de llegar a ser profesionales y poder ser servidores Públicos de Calidad y desempeñar nuestro trabajo con eficiencia y eficacia brindándonos la información necesaria para la elaboración de nuestro seminario. Agradeciendo de manera especial al Lic. Raúl Alfredo Calvo. Responsable del Registro Civil de Matagalpa.*

*Damaris del Carmen Rodríguez Benavidez*





**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE  
MATAGALPA**

“Año de la Universidad Emprendedora”

**Aval del Tutor**

La suscrita tutora de Seminario de graduación del grupo de SINACAM, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, UNAN – Managua, FAREM Matagalpa; por este medio extiende:

**CARTA AVAL**

A las Bres: **Damaris del Carmen Rodríguez Benavidez**, carné 14843470 y **Saira Liseth Obando Orozco**, carné 14843348, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, durante el año 2016”, cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador y de esta forma optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Cabe señalar que dicho tema de investigación es de suma importancia tanto para el medio como para la Municipalidad ya que presenta resultados concretos relacionados al ambiente interno y externo de la organización, los que servirán para el desarrollo y mejoramiento de la misma.

En calidad de maestra tutora, extendiendo la presente carta aval, a los Once días del mes de Octubre del año dos mil diez y siete.

Atentamente,

---

**Msc. Mayra L. Mendoza Rodríguez**

Docente tutora

## RESUMEN

El tema que se abordó y desarrolló en el presente trabajo investigativo trata del “Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipal de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016”.

El propósito de esta investigación es Elaborar un Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura (Plantel Municipal), de la Alcaldía Municipal de Matagalpa durante el año 2016, encargados de garantizar en excelentes condiciones las calles de la ciudad, en el cual se pretende conocer como es la situación actual de la Dirección de Infraestructura, su filosofía, de este modo desarrollar un análisis de Factores Internos y Externos, para posteriormente valorar los resultados del diagnóstico.

La aplicación de un diagnóstico hoy en día es de mucha importancia, ya que vivimos en un mundo cambiante y muchas veces la sobrevivencia de la empresa depende de que el empresario sepa detectar los momentos de crisis y de oportunidad para aprovecharlos, y sepa, sobre todo, planear y conducir los cambios que al interior de la empresa se requieran para su desarrollo y crecimiento.

La investigación se desarrolló utilizando una metodología de estudio de casos, se determinó las áreas funcionales y se describió el entorno empresarial en donde se desenvuelve, además se obtuvo la información de diversas fuentes como; documentos de la Dirección, seminarios de graduación por estudiantes de la FAREM- Matagalpa, entrevistas al Encargado de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, guía de observación, encuestas a trabajadores y contribuyentes con el objetivo de evaluar aspectos relevantes para la institución.

## INDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>CARTA AVAL .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VI</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>III OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>IV. DESARROLLO.....</b>	<b>12</b>
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	12
4.1.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	12
4.1.1.1. VISIÓN .....	13
4.1.1.2 MISIÓN.....	20
4.1.1.3 VALORES .....	30
4.1.1.4 OBJETIVOS.....	81
4.1.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	86
4.1.2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	86
4.1.2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	92
4.1.3 DIAGNÓSTICO .....	97
4.1.3.1 PERPECTIVAS ADMINISTRATIVAS. ....	99
4.1.3.2 PLANO ORGANIZATIVO DINÁMICO.....	100
4.1.3.3 EL PLANO FUNCIONAL.....	114
4.1.3.4 EL PLANO ESTRUCTURAL.....	116
4.1.3.5 EL PLANO COMPORTAMENTAL.....	117

<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>121</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>122</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>128</b>

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la elaboración de un Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los departamentos de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016, particularmente Elaborando un Diagnóstico Organizacional en la Dirección de Infraestructura vial de la Alcaldía Municipal de Matagalpa durante el año 2016.

Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal, en el barrio El Cementerio, del Estadio Chale Solís dos cuadras al este y una cuadra al sur, es la encargada de ejecutar las obras y proyectos que desarrolla la Alcaldía, ya sea de construcción y mantenimiento vial, drenaje pluvial (mayor y menor), señalización vial, como de obras de infraestructura (mayor y menor), con base a los planos y especificaciones de construcción.

El objeto de la investigación es lograr que a través del diagnóstico Organizacional poder determinar la situación actual de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, determinando las fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas que enfrenta la alcaldía.

La importancia de conocer la situación actual de la Organización de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, radica en elaborar un Diagnóstico y evaluar las dimensiones que se consideran en este trabajo como lo son: La Organización El Liderazgo, la comunicación y la Motivación, los que consideramos factores de gran importancia para el desarrollo de las funciones de la organización y las relaciones interpersonales, que influyen en el desempeño de las labores.

Actualmente no se ha realizado un diagnóstico Organizacional en la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

Por lo tanto es necesario realizar un diagnóstico para evitar llevar a la Dirección de Infraestructura a un mal funcionamiento, a la hora de la ejecución de los Proyectos siendo la encargada de la ejecución de los diferentes proyectos mejorando el nivel de calidad de vida de la población, con acciones dirigidas al mejoramiento de la infraestructura física del municipio, ampliación de la cobertura de agua potable, alcantarillado sanitario, redes de electrificación, apoyo a programas de vivienda y gestiones de mejoramiento en las áreas de educación y salud.

Por todo lo antes señalado surge la siguiente interrogante ¿Es necesario elaborar un diagnóstico Organizacional en la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía de Matagalpa?

En la actualidad existen tesis de maestrías, monografías y seminarios de graduación que abordan el tema de Diagnóstico Organizacional aplicado a empresas familiares del departamento de Matagalpa y Cooperativas, encontrándose estas en la biblioteca de la UNAN FAREM, pero ninguno aplicado a la alcaldía de Matagalpa.

Entre los estudios realizado en América latina se encontró relevancia en el tema de investigación que se está desarrollando, en el ámbito de Centro América, en San salvador una Tesis relacionada con el tema a investigar de la Universidad de el Salvador, Sus autores (Minero, Alvarado, Recinos, & Sánchez, 2010), en su monografía titulada “Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás departamento de San Salvador en el 2010”, según Objetivo General: Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. Entre los principales resultados, se pueden mencionar que; la Alcaldía Municipal no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, que se encargue de la administración del personal, no sostienen buenas relaciones interpersonales, la comunicación es mal canalizada y por ende no es efectiva.

Mientras tanto en Guatemala se realizó un seminario de diagnóstico Empresarial de las MIPYMES de agro –Servicios ubicados en asunción Mita y el Progreso, Jutiapa donde el actor (Estrada, 2014) señala que el propósito del trabajo realizado es conocer los resultados del diagnóstico empresarial de las PYMES de agro-Servicios obteniendo como resultado del diagnóstico los siguientes aspectos administrativos las empresas ubicada en los municipios de Asunción Mita y el Progreso, Jutiapa no planifican las actividades que desarrollan, si no que laboran de forma empírica, no tiene una estructura organizacional definida. En cuanto a la dirección las empresas utilizan una comunicación de manera informal (verbal), de igual manera consideran importante mantener motivados a sus colaboradores. El canal de distribución que utiliza para vender sus productos es directa se le recomienda mantener las estrategias competitivas.

En Nicaragua :En la Universidad Politécnica de Nicaragua (Thomas & Pérez, 2016) en su Tesis (Licenciatura) titulada Diagnóstico Organizacional del Taller Auto Servicio Frenic, Sucursal Portesuelo; tienen como objetivo: Elaborar el diagnostico organizacional del taller Auto Servicio FRENIC, sucursal portezuelo, en el segundo semestre del año 2016.Estableciendo las siguientes conclusiones descubrió que tiene una estructura inadecuada de acorde con lo planteado en el modelo de Hax y Majluf; el cual se usó para la aplicación de este diagnóstico .El desarrollo de la organización en el taller Auto Servicio FRENIC se limita cuando las funciones principales se centralizan en una sola persona u área de la empresa, y un clima de trabajo demasiado conflictivo.

Se constató “Diagnóstico del Sector Social de la Economía en Nicaragua” durante el año 2007 por los autores (Chamorro, Escampini, Garajazzo, & Guido, 2005) con el apoyo por las Alianzas Cooperativa Internacional para las Américas con el objetivo de levantar información como parte del encuentro Regional de Economía Social, realizada en el Salvador en el año 2,005 en el que se establece la necesidad de conocer más ampliamente en sector en cada uno de los países teniendo un modelo económico autogestionario construyendo al desarrollo de las personas y contribuir a mejorar los niveles de vida.

Según (Hernandez & Centeno, 2015) en su investigación Monográfica realizada en la UNAN FAREM – Matagalpa con el propósito de realizar un Diagnóstico empresarial de empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa para dar conocer la situación actual de la empresa, encontraron como resultado que el personal desconoce en gran porcentaje la filosofía de la empresa y la gerencia no aplica estrategia apropiadas al mercado actual y carece de planes de marketing.

Se encontró en el ámbito local un Seminario “Diagnóstico de las Empresas Familiares de Matagalpa 2011. Autoras (Fonseca & Miranda, 2011.). Con el objetivo de realizar el Diagnostico Empresarial del Hotel de Montaña Selva Negra al 2011, ubicado en el Km 149, Carretera Matagalpa-Jinotega, con el propósito de realizar un diagnóstico. Conclusión : a partir de las investigaciones realizadas y de los problemas encontrados, se propone como estrategia realizar constantes promociones favoreciendo al cliente, darle mantenimiento a las instalaciones del hotel, con el fin de brindar un mejor servicio, mejorar su atención al cliente, logrando su retorno al hotel, realizar constantes campañas publicitarias, donde resalte el ambiente natural y belleza al hotel, tomando en cuenta su prestigio, adquisición de software para un control eficiente en el área administrativa.

En UNAN- FAREM Matagalpa se encontraron trabajos realizados por estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas:

Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, periodo 2014. Diagnóstico estratégico de la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT), del municipio de Matagalpa del departamento de Matagalpa, periodo 2014. Elaborado por: (Córdobas & Flores, 2014.)

“Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, durante el año 2014. Enfocados



Diagnóstico estratégico de la empresa FERROMAX – Matagalpa del municipio de Matagalpa, durante el año 2014. (Herrera & Palacios, 2014.)

Las investigaciones anteriormente mencionadas fueron de gran beneficio ya que aportaron conocimiento de la temática a abordar así como también valieron como fuente de información para enriquecer el material a realizar.

La presente investigación contiene un enfoque filosófico cuantitativo con elementos cualitativos, de acuerdo a (Bernal, 2010), Método cuantitativo o método tradicional: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relación es entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Porque se investigará sobre una serie de teoría que ya existe relacionada al diagnóstico y que para ello es necesario utilizar instrumentos con mediciones cuantitativas.

En el caso de los elementos cualitativos donde (Bernal, 2010) De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Se refiere a las diversas opiniones que se necesita de los sujetos de la investigación (Contribuyentes, Trabajadores y Director de Infraestructura) lo cual es necesario utilizar un instrumento que ayude a la elaboración de un análisis cualitativo lo que servirá para hacer discusiones exhaustivas sobre el comportamiento Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, específicamente en la Dirección de Infraestructura.

El paradigma según Thomas Khun, quien fue el que le dio carta de presentación en el contexto de la investigación científica, un paradigma es un esquema normal admitido y consensuado por una comunidad para enmarcar, encarar, leer, explicar o ver un fenómeno (Ramirez, Arcila, Burritica, &

Castrillon, 2004) el paradigma es positivista estado de las ciencias que consideran que basta la aplicación del método científico para asegurar un buen término, avance y progreso creciente y pleno de sus indagaciones, búsquedas, y realizaciones resultados. (Ramirez, Arcila, Burritica, & Castrillon, 2004), ya que los investigadores toman el papel de los observadores externos y objetivos a los hechos que suceden sin su intervención, y se hace la interpretación de datos claros, numéricos, que no son susceptibles a las influencias personales de ningún tipo, es decir que los investigadores trabajan de forma imparcial y tomaran los datos con la información recopilada en los hechos, p/e las experiencias propias de cada funcionario de la Dirección.

A un problema concreto se podrá aplicar a la realidad de la Alcaldía Municipal de Matagalpa para darle respuesta a la problemática existente con el Diagnóstico Organizacional de la misma, para ello se determinan instrumentos adecuados de investigación que permitieron llegar a obtener fácilmente el análisis esperado del presente trabajo.

Según el nivel de profundidad del conocimiento es descriptivo, como afirma Salkind, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. (Benal Torres, 2006). Debido a que se describen en términos generales todos los resultados obtenidos en función a los indicadores que se están midiendo en los instrumentos de la presente investigación, específicamente se refiere a la descripción detallada a la Filosofía de Alcaldía, una explicación general de los diferentes factores internos y externos para fundamentar bien y de forma descriptiva con esta el Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa

Según la amplitud en el tiempo esta investigación es transversal Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Según Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de

estudio. En vista que se está abordando un periodo específico en el tiempo como es el año 2016 y a su vez los instrumentos se aplicaran una sola vez y a una muestra específica relacionada a los contribuyentes y los trabajadores de dicha Alcaldía.

Una Población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. (Bernal, 2010).

La población para este estudio corresponden a 20 personas externas (contribuyentes) a la institución que cumplen los parámetros establecidos y que buscan servicios periódicamente en la Dirección más los 47 trabajadores que componen la Dirección de Infraestructura siendo ellos Personal Contable, Ingenieros y Operarios de los diferentes Departamentos de la Misma.

En la investigación científica, el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo (Benal Torres, 2006)

Se definió la muestra considerando el total de la población 30 Trabajadores por tener mayor tiempo de laborar en la Dirección de Infraestructura (antigüedad) , por cargos de responsabilidad y Confianza y por que estaban dispuesto a colaborar con esta investigación distribuyendose de la siguiente forma, 10 trabajadores encuestados con mayor antigüedad de cargos de decisión pertenecientes a la área Administrativa, 20 Operarios de los Departamentos de Talleres de Mantenimiento, Mantenimiento de Red y Taller de Mecánica, los cuales facilitaron los datos para la Triangulación de la Información.

Para la selección de las personas a quienes se les aplico los instrumentos se utiliza un sistema de muestreo no probabilístico, en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Esta conveniencia, que se

suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Ochoa, 2010).

A conveniencia del estudio, tomando en cuenta los siguientes criterios: el tiempo de la aplicación de los instrumentos que comprende del 17 al 29 de Julio del Año 217, los contribuyentes que más frecuentaron las instalaciones personalmente, que se encuentran al día con sus impuestos y los a los trabajadores que se encontraron en las instalaciones en ese período.

Según el autor (Ochoa, 2010) en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población.

Para la recopilación de los datos necesarios y obtención de resultados efectivos en el presente estudio fue necesario utilizar métodos y técnicas relacionadas al enfoque investigativo.

En los métodos utilizados están el inductivo es un razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. (Piñango, 2010). Deductivo razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. (Sampieri Hernandez, 2014)

Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). Se utilizó al momento de la construcción de los elementos para inducir a la investigación hacia los indicadores que dan repuestas a los objetivos de este estudio. El método deductivo fue utilizado al momento de triangular los resultados de los instrumentos.

También fue utilizado métodos de análisis y síntesis define como un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis) y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis) (Hernandez Sampieri, 2003)

Cuando se tuvo que hacer el procesamiento de los datos cualitativos para enriquecer los datos cuantitativos ya que fue necesario analizar y sintetizar aquellos elementos relevantes para esta investigación.

Todos estos métodos se llevaron a cabo con la utilización de las diferentes herramientas o instrumentos entre los cuales se tienen la aplicación de una encuesta con un numero de 08 (Ocho), preguntas todas totalmente cerradas y que estas dirigidas a los contribuyentes y 13 (Trece) preguntas a trabajadores que conforman la muestra de este estudio (Ver Anexo # 2 y # 3).

También fue necesario aplicar una entrevista al Director de Infraestructura la cual contiene un total de 15 (Quince) preguntas abiertas utilizadas para la recopilación de opiniones que se necesitan en el análisis de todos los resultados (Ver Anexo # 4).

Para lo último se aplicó una guía de observación para confrontar los resultados tanto de la entrevista y encuesta y poder hacer una síntesis adecuada al propósito de esta investigación (ver Anexo # 5).

Para el procesamiento de la información recopilada en dicho instrumento fue necesario utilizar el programa de Microsoft Excel para levantar la base de datos y generar los gráficos correspondientes. Logrando encontrar como resultado hacer que la organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera es tener conocimiento del entorno en que se desempeña la organización, conocer tanto el ambiente interno como el externo.

## II. JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico permite estudiar, analizar y evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice.

El diagnóstico es una radiografía de toda la empresa el cual permite conocer todos los aspectos relacionados a su situación actual, detectando cualquier síntoma que pueda perjudicarla y así poder dar soluciones a tiempo.

El presente trabajo pretende elaborar un diagnóstico organizacional de la Dirección de Infraestructura de la alcaldía Municipal de Matagalpa, durante el año 2016. Donde se identificarán las posibles debilidades y fortalezas que esta posee, con el propósito de valorar las diferentes estrategias utilizadas dentro de la misma.

La razón de elaboración de esta investigación es para aportar elementos para un mejor funcionamiento de la Dirección Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

De igual manera este trabajo será de mucha importancia ya que al realizar el diagnostico se fortalecerá a la Dirección de Infraestructura y a la Municipalidad, beneficiando al personal, población en general y los estudiantes de la carrera de la Licenciatura de administración de empresa porque les permitirá aplicar los conocimientos adquiridos para la realización de diagnósticos organizacionales, sirviendo como referencia para la realización de futuras investigaciones.

### III OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Diagnóstico organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa durante el año 2016.

#### OBJETIVO ESPECIFICO

- Describir la Filosofía empresarial de la Dirección de Infraestructura, de la Alcaldía municipal de Matagalpa.
- Examinar el ambiente organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal.
- Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Infraestructura, de la Alcaldía municipal de Matagalpa.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1 Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones potenciales. A portar un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. (Brunet L. , 1987).

Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Valdez & Amaro, 1998).

Se considera que a través del diagnóstico se puede conocer la situación actual de la empresa y de esta manera determinar los problemas y donde se originan, que nos permitan tomar acciones antes las posibles dificultades para poder dar soluciones. La cual debemos estar en constante revisión a través de indicadores que permitan medir los signos o panorama de la situación actual de la organización. Esto permitirá ver con mayor claridad cuáles son las ventajas y desventajas que esta presenta al realizar el análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades), y el entorno externo (oportunidades y amenazas), todo ello con el fin de brindarle a la empresa estrategias que les permitan sobreponer las adversidades.

#### **4.1.1 Filosofía Empresarial**

La filosofía empresarial refleja el contenido real de la empresa y es la que va a legitimar los comportamientos y generar los criterios institucionales. (Púmpin & Garcia, 1993).



Es una disciplina que puede orientar adecuadamente a los empresarios en su actividad propia, para construir una sociedad en la cual, aparte de satisfacer las inquietudes de quienes participamos en esta civilización tecnificada, puedan contribuir a crear un mundo con mejores relaciones del hombre consigo mismo, con la sociedad en la que vive y con el mundo natural que le rodea. (Beuchot, 1996).

Es decir la filosofía empresarial muestra en si el estado en que se encuentra la empresa, sus principios, valores y comportamiento. Aportando disciplina a los empresarios contribuyendo a crear un mundo con mejores relaciones, siendo esta un conjunto de todos aquellos elementos que permiten definir la forma de ser de una organización basándose en la cultura, los principios y los valores por los cuales se rigen cada una de ellas.

#### **4.1.1.1. Visión**

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2006).

Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello. (García & Valencia, 2007).

Es tener claro como empresa hacia donde se requiere llegar o donde se ve en un futuro, tomando en cuenta las necesidades de los clientes sabiendo a qué tipo de producto o servicio le vamos a ofrecer, adecuando a la empresa a los cambios tecnológicos. Se puede decir que la visión es aquella que explica de forma breve el estado futuro al que la empresa desea llegar, así mismo les

permite proponerse metas alcanzables y lograr objetivos que ayuden al mejoramiento de la organización.

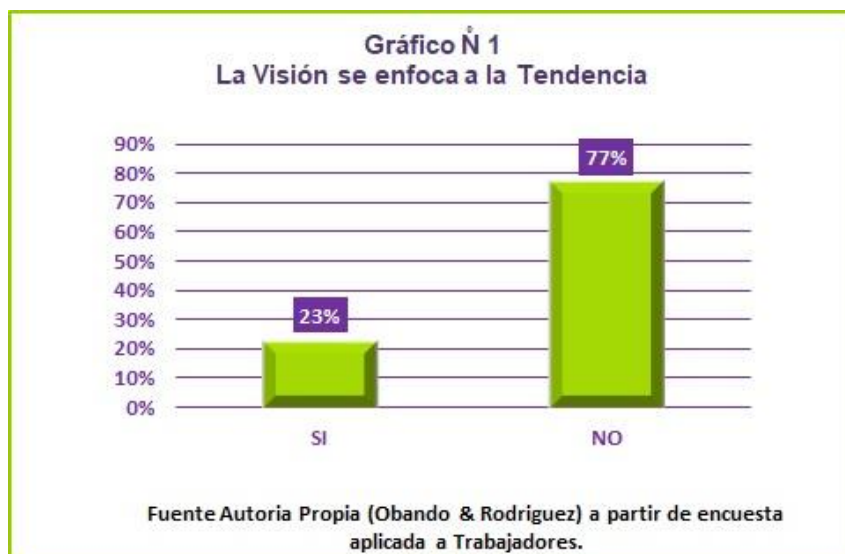
#### 4.1.1.1.1 Componentes de la visión

##### a) Tendencias

La tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado. Todas las herramientas usadas por el analista técnico tienen un solo propósito: detectar y medir las tendencias del precio para establecer y manejar operaciones de compra-venta dentro de un cierto mercado. (Murphy, 1999).

El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuáles serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010)

Tendencia es tener en claro el tipo de mercado el cual se quiere posicionar, se debe plantearnos estrategias que faciliten realizar las operaciones y transacciones de la oferta y la demanda.



Según encuesta realizada a Trabajadores de la Dirección de Infraestructura para saber si la Visión de la alcaldía se orienta a la tendencia, a como indica el gráfico N°1 que un 23 % de ellos opinan que la visión si está orientada a la tendencia. Siendo que la tendencia es fundamental en la visión de la alcaldía ya que esta se dirige a determinados fines y tiene la tendencia de mejorar, mientras un 77 % de los encuestados afirman que no, esto significa que de alguna manera los funcionarios desconocen la visión de la alcaldía y por otro lado no están bien identificados con ella.

En entrevista al Director de la Dirección de Infraestructura en donde se le realizo la pregunta que hacia que componente estaba orientada la visión de la alcaldía, Dando Como respuesta que la visión debe tener tendencias orientadas a satisfacer las demandas y necesidades de la población y de igual desarrollando estrategias para brindar un servicio eficaz y eficiente el desarrollo de las actividades para dar respuesta a la población.

En la observación realizada se puede decir que la visión actual de la Alcaldía Municipal de Matagalpa está orientada a las Tendencias, ya que tiene una visión enfocada a las actividades futuras dentro de la Dirección de la Dirección de Infraestructura.

Es de suma importancia que la Alcaldía utilice mecanismos de comunicación para dar a conocer la visión y de esta manera sus funcionarios se familiaricen con ella y se conduzcan en una misma dirección.

#### b) El Negocio

Un negocio es un sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Pero también un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción. (Stutely, Richard, 2000).

No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa. Ello no significa que no se tendrá en cuenta al formular la visión que esta permita explícita o implícitamente integrar las diferentes actividades actuales o futuras de la compañía. (Nava & Hernández, 2014).

Según los autores, a la hora de crear una empresa es necesario saber qué tipo de producto o servicio se va a ofrecer de acuerdo a las necesidades de los clientes, conocer el mercado meta de tal manera que se pueda posicionar generando utilidades.



Según el resultado obtenido mediante el Grafico N° 2, el 13% de los Trabajadores de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa opinan que la visión actual de la Alcaldía está orientada hacia el negocio ya que ellos observan que se atienden a los negocios, ya que ellos desconocen la finalidad de la Alcaldía, en cambio el 87% de los encuestados respondieron que la visión de la alcaldía no está orientada hacia el negocio ya que la alcaldía es una entidad prestadora de servicios a la población en donde los impuestos que ellos pagan son regresados a la misma población.

Entrevista realizada al Director de la Dirección de Infraestructura manifiesta que no, ya que dentro de la Visión de la Alcaldía está el brindar un servicio de Calidad Es una Alcaldía con auto sostenibilidad financiera, que potencia su propia capacidad de gestión y optimiza sus facultades, para garantizar la ejecución de los proyectos y mantenimiento de la infraestructura vial del Municipio.

Se pudo observar que la visión actual de la Alcaldía Municipal de la Alcaldía no está orientada hacia el negocio y por ende la Dirección de Infraestructura, ya que tiene una visión enfocada en el servicio público y a promover obras de beneficio a la población del Municipio de Matagalpa.

#### c) Ventaja Competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (Fred R., David, 2008).

La ventaja competitiva que una empresa consigue es relativamente transferible y limitada en el tiempo: hasta que sus principales competidores dispongan también de un sistema similar que asegure su calidad. (De Velasco, 1994).

De este modo el Autor señala que la ventaja competitiva se refiere cuando una empresa hace o aplica estrategias para sobresalir y ser más reconocida que otras empresas, ofreciendo productos de la misma calidad a mejor y menor precio.



Según el resultado obtenido mediante el Grafico No. 3, el 3% de los Trabajadores de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa opinan que la visión actual de la Alcaldía se orienta hacia la ventaja competitiva, por el contrario, el 97% de los encuestados respondieron que la visión de la alcaldía no está orientada hacia la ventaja competitiva.

En la observación realizada se pudo constatar que la visión actual de la Alcaldía Municipal de Matagalpa no se enfoca en su totalidad a la ventaja competitiva, ya que tiene una visión enfocada en administra con eficacia, eficiencia y transparencia sus recursos materiales, económicos y capacidades humanas, que tiene claridad con respecto a sus competencias y responsabilidades, las cuales ejerce en función de brindar servicios de calidad a la población del municipio y a diferencia de las otras empresas que cuya naturaleza es vender algún producto o bien, vender un servicio siempre a fines lucrativos.

Esto quiere decir que la visión actual de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, tiene una orientación en menor escala hacia la ventaja competitiva, debido a que es una institución pública donde las actividades que desarrollan son únicas.

#### d) Liderazgo

Habilidad para influir en un grupo y alcanzar los objetivos trazados. (Sánchez, F. P., 1999).

Poder y autoridad son cuestiones distintas. El cargo en la compañía otorga el poder, pero no reconoce a un líder. El directivo del siglo XXI debe ser ante todo un líder, basarse en los méritos e ir por delante sacrificando su confort. Ser líder no significa que siempre acierte. No debe tener miedo a confundirse e incluso al fracaso. (Torrez Ruiz, 1985).

Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra. De igual modo no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión. (Hellriegel, 2009).

Según los Autores antes citados, Liderazgo es la manera en como incidimos en lo demás trabajadores para lograr guiarlos hacia el cumplimiento de los Objetivos de la empresa, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás. Comprometiéndonos a despertar la pasión por el propósito esto generará sin lugar a duda el crecimiento organizado y sistemático de las diferentes líneas organizacionales, en donde en lugar de hacer hacemos todos.



Fuente Autoria Propia (Obando & Rodríguez) a partir de encuesta aplicada a Trabajadores.

Según el resultado obtenido mediante el Gráfico N°4, el 53% de los de los Trabajadores de la Dirección de Infraestructura opinan que la visión actual de la Alcaldía, se orienta al liderazgo debido a que es un componente muy importante responsable de liderar el desarrollo, económico, social, ambiental e institucional y así lograr un mejor desarrollo sostenible en el municipio, por el contrario, el 47% de los encuestados respondieron que la visión de la alcaldía no se orienta al liderazgo, ya que no se encuentran identificados con dicho enfoque.

En la observación realizada se pudo constatar que la visión actual de la Alcaldía Municipal de Matagalpa está orientada al liderazgo, ya que el Director de la Dirección tiene el compromiso de tomar las mejores decisiones para lograr un mejor resultado en sus propósitos institucionales.

Esto se debe a que la Alcaldía Municipal de Matagalpa tiene conocimiento que a través de un buen liderazgo se pueden minimizar los riesgos que pueda tener la institución, se mejora el rendimiento, el clima organizacional, se reducen las ausencias en el trabajo, se mantiene a los trabajadores contentos y motivados, se mejora la imagen de la alcaldía a nivel interior y exterior a como se refleja en la visión que un buen líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

En base a los resultados se recomienda fortalecer el liderazgo para que la dirección de infraestructura pueda cumplir sus metas propuestas y procurar el trabajo en equipo.

#### **4.1.1.2 Misión**

Es una definición amplia del propósito de la empresa y la descripción de la actividad a la que se dedica la misma. Es tener una definición bien clara de la empresa de sus objetivos, del tipo de actividad a trabajar. (Munch, 2005).



La misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados. Los objetivos de la empresa son los puntos intermedios de la misión. (Garcia & Valencia, 2007).

Se considera que es la presentación en sí de la empresa, con una clara definición de los objetivos, teniendo en cuenta que es lo que queremos lograr, donde nos ubicamos en un futuro como empresa de acuerdo al tipo de actividad que realizamos, podemos decir que es una expresión directa de lo que la empresa ofrece al público su producto o servicio y que beneficios les brinda, además en marca de manera clara su actividad, giro y los ejes fundamentales de su aportación de valor, en donde todo lo antes mencionado es la descripción de la misma.

#### **4.1.1.2.1 Componentes de la Misión**

Una buena declaración de la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. (Fred R, 2003).

Los componentes de la misión deben expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende esta. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización. Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la sociedad en general y de los individuos (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010).

En esta cita el Autor dice que una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes, En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades.

### a) Productos o Servicios

Es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado. (Escalona, 2010).

El autor establece que el producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. (Klotler, 2001).

De acuerdo con los autores, conocer las necesidades de los clientes ayudan a saber qué tipo de producto o servicio se va ofrecer en un mercado, tomando en cuenta el tipo de cliente, su capacidad económica sus tendencias y gusto y a la vez capacitando al personal de la empresa para poder captar al cliente a la hora de ofrecer el producto o servicio.



Según el gráfico N°5 tanto el 15 % de los contribuyentes como el 63% de los trabajadores opinaron que la misión tiene mucho enfoque hacia los productos/servicios, esto se debe a que la alcaldía en terminos generales lo que brinda a la luz de las personas es un servicio, así como también el 50% de los contribuyentes como el 20% de los trabajadores manifestaron que la misión tiene medio enfoque hacia los productos/servicios ya que estos creen que la misión tambien se enfoca hacia otros componentes que forman parte ella, por otro lado el 20% de los Contribuyentes opina que la Misión de la Alcaldía no tiene nada que ver con este enfoque al igual que el 0% de los trabajadores no emitieron opinión por desconocimiento de la Misión. Así como también el 15% de los contribuyentes y 17% de los Trabajadores dijeron desconocer en su totalidad la Misión de la Alcaldía.

En entrevista realizada al Director de Infraestructura define la Misión a dice que la Misión de la Alcaldía está más enfocada a brindar servicios municipales de calidad, construyendo obras de infraestructura social y de apoyo a la producción. A la administración eficiente y transparente de los bienes y recursos municipales.

A través de la guía de observación se puede decir que la misión de la Alcaldía Municipal se enfoca en brindar un buen servicio a la población de manera rápida, eficaz y eficiente, ya que año con año se busca establecer y mejorar los diferentes servicios que se brindan a la población. Se pudo confirmar tambien que la misión de la alcaldía no esta en lugares visibles en general para toda la población, ni para los trabajadores.

Por tanto, es necesario que se dé a conocer a los trabajadores la Misión de la Alcaldía para que por medio de ella tengan una idea clara del papel que ellos desempeñan dentro de la Institución y como pueden brindar y mejor servicio a la población, y a su vez poner en lugares visibles dentro de la Alcaldía la Misión para el conocimiento de la población.

## b) Mercados

Un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse. (Manene, 2012).

“Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”. (Kotlery & Armstrong, 2007).



El entorno en donde se dan las transacciones de la oferta y la demanda permitiendo conocer a los potenciales para así ofrecer un producto de calidad lograr su satisfacción.

Según análisis del Gráfico N° 6 indica que el 20% de los trabajadores opinan que El Componente de la Misión como es el mercado tiene mucho enfoque, a su vez un 50% de los contribuyentes y un 27% de los trabajadores opinaron que tiene medio enfoque ya que manifiestan que la misión de la

alcaldía se enfoca hacia el mercado porque busca en términos generales satisfacer las necesidades de la población a través de los diferentes servicios que brinda la institución, por su parte el 25% de los contribuyentes y el 50% de los trabajadores afirman que no tiene nada de enfoque la misión hacia el mercado debido a que el mercado ya está definido hacia un solo sector.

En base a la guía de observación se pudo valorar que la misión con la que cuenta la alcaldía actualmente no se enfoca hacia el mercado, ya que tiene definida su actividad.

Es decir que las instituciones públicas como es el caso de las alcaldías que son regidas por el gobierno se dirige a componentes que tienen que ver más con el beneficio y satisfacción social de la población y brindar un buen servicio eficaz y eficiente al contribuyente.

#### c) Responsabilidad social

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la capacidad de una empresa para escuchar, atender, comprender y satisfacer las legítimas expectativas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo, orientando sus actividades a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como al cuidado y preservación de su entorno. (Barroso Tanoira, 2008).

El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social. El proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente. (Cabrerizo, 2009).

Esto indica que toda empresa además de ofrecer un producto o servicio, debe involucrarse en las actividades que beneficien a los diferentes sectores, tomando en cuenta las problemáticas que están en el entorno. Buscando la inserción de los miembros de la empresa dentro de las diferentes actividades de la misma.



En relación al gráfico N° 7, el 5% % de los contribuyentes y el 90 % de los trabajadores afirman que la misión de la alcaldía, tiene mucho enfoque hacia la responsabilidad social esto debido a que todos los proyectos y los servicios que brinda la Alcaldía son dirigidas a la población, para marcar las pautas para el desarrollo y labor social hacia la población , por otra lado un 65 % de los contribuyentes valoran que la mision tiene medio enfoque hacia la responsabilidad social por el motivo de ser una institución prestadora de servicio y los proyectos son ejecutados para el beneficio de la poblacion siendo ellos los principales protagonistas de estos beneficio.

En la observación llevada a cabo se puede decir que la misión de la alcaldía está enfocada correctamente a la responsabilidad social para con los trabajadores mismo en sus actividades laborales y la sociedad en la sastifación de sus necesidades, ya que los beneficiarios directos de cada uno de los proyectos que ejecuta la municipalidad es la población misma entre ellos los trabajadores mismos porque a su vez forman parte de la misma.

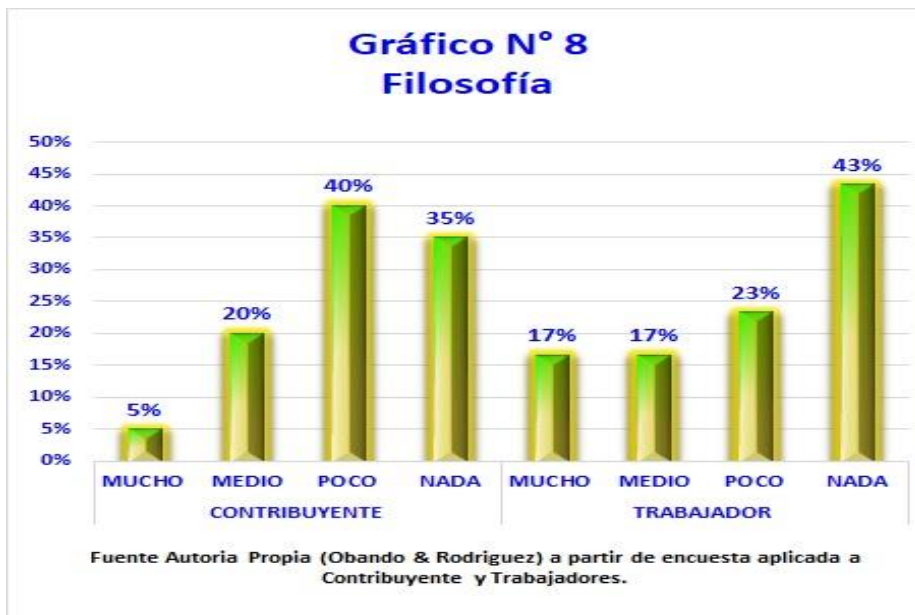
Esto significa que actualmente la misión de la alcaldía esta adecuadamente formulada, esto se debe a que integra la responsabilidad social como un componente importante para el desarrollo económico, social, político, laboral y cultural debido a que es socialmente responsables de todas sus actividades con el propósito de mejorar cada día su imagen pública frente a la sociedad.

d) Filosofía

La filosofía es una función de su vida que consiste en intentar conocer el todo en su conjunto. En otras palabras la filosofía tiene como finalidad averiguar qué es el Universo, es decir, “todo cuanto hay”. (Gasset, 1960).

Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes. (Chiavenato, Idalberto., 2009).

Según el Autor Filosofía la compone la visión y la misión la empresa, se debe conocer a la empresa misma, conocer todo su entorno para poder así llevar a la empresa donde se quiere, conocer las necesidades de sus trabajadores y darles las herramientas necesarias.



Según el gráfico N°8, el 5% de los contribuyentes y el 17 % de los trabajadores manifiestan que la misión de la alcaldía tiene mucho enfoque hacia la filosofía, y el 20% de los contribuyentes, con un 17% de los trabajadores opinan que tiene medio enfoque esto se debe a que en cierta manera se desconoce el verdadero significado de la filosofía institucional, mientras tanto un 40 % de los contribuyentes y un 23% de los Trabajadores afirmaron que la misión tiene poca relación con este enfoque por desconocimiento de este término, así también 35% de los contribuyentes dicen que no tiene nada de enfoque hacia la filosofía, por razón de desconocer abiertamente la misión de la alcaldía.

En cuanto a la entrevista realizada al Ingeniero Lawrence Valle – Director de la Dirección de Infraestructura, éste respondió que la misión de la alcaldía debe enfocarse hacia la filosofía como un componente importante en el cual se practicarán e impulsarán los valores organizacionales y personales de los trabajadores, así como brindar respuestas positivas en bases a los conocimientos profesionales, técnicos e institucionales a las personas que lo soliciten dentro de cada uno de los departamento de dicha Direccion.

Al respecto se pudo observar que la misión actual de la Alcaldía Municipal de Matagalpa tiene un bajo enfoque hacia la filosofía debido a que los trabajadores y contribuyentes tienen poco conocimiento de la misma, debido a esto no se está cumpliendo con la misión y el personal no está desempeñando sus funciones con calidad.

Por lo anterior se debe trabajar por una mayor apropiación de la filosofía empresarial mediante capacitación donde los trabajadores se apropien de la filosofía, poniendo en práctica los valores y principios de la Alcaldía y así brindar un servicio eficiente a la Población.

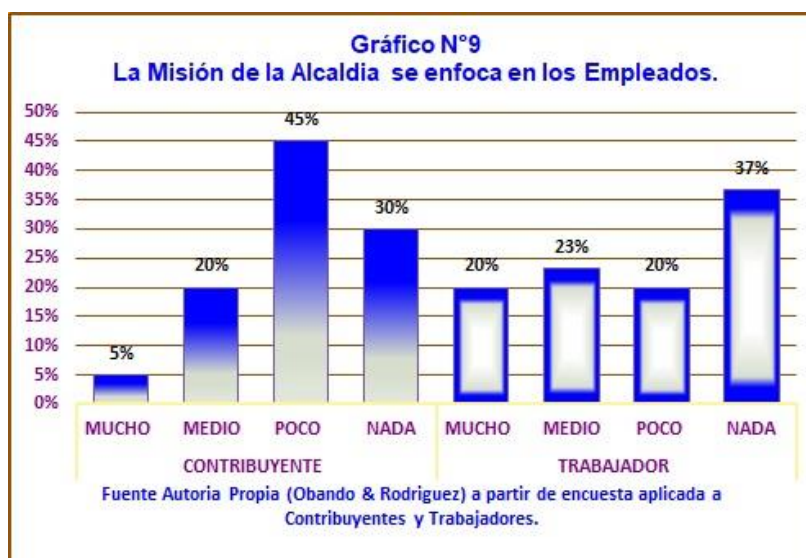


## e) Empleados

Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio. (Ramos & Guevara, 2011).

Es un trabajador o trabajadora es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución. (Anaya, 1972).

De lo antes mencionado refiere que un empleado es una persona que trabaja para otra o para una institución a cambio de un salario, realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica, son la base fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, pues si se tiene a los empleados bien y motivados la empresa generara más y mejor.



Con respecto al gráfico N°9, el 5% de los contribuyentes y el 20% de los trabajadores calificaron la Misión de la Dirección de Infraestructuras Vial como mucho, con 20% de los contribuyentes y 23% como medio, el 45 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores de de la Dirección de

Infraestructura señalan que la misión tiene poco enfoque hacia los empleados, esto se debe a que los empleados no se sienten identificados con este enfoque, ya que muchos de ellos no se sienten motivados, por otro lado del 30% y el 37% de los trabajadores opinan que la misión no tiene nada de enfoque hacia los empleados, puesto que la misión se enfoca también a otros componentes sociales y al logro de los objetivos institucionales y su vez la falta de motivación de cada uno de los que laboran para la institución.

Durante la guía de observación se pudo constatar que la misión de la alcaldía tiene un bajo enfoque hacia los empleados, esto se debe a que los empleados no se sienten motivados por parte de la institución y por tal razón no se involucran en el cumplimiento a los objetivos de la Dirección de Infraestructura.

Por tanto la institución debe de implementar incentivos, renumeraciones adecuada y optar por una correcta comunicación para que en conjunto se logre las metas de la Dirección y por ende de la alcaldía.

#### **4.1.1.3 Valores**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. (Jimenez, 2008).

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes. (Robbins , 2013).

Según el Autor, los valores son los que identifican la personalidad de tal manera que cuando se toman decisiones sean las correctas para el buen funcionamiento de la empresa, sintiendo satisfacción a la hora de elegir las soluciones de acuerdo a las circunstancias.

#### a) Valores Personales

“Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayuda que la compañía logre su misión. En la medida en que ayude a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía”. (Hill C. I., 2009).

Los valores tienen que ver con la parte ética, moral y social de la empresa y por tanto también tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores dentro y fuera de la organización, a la hora de ejercer sus tareas, en el momento de las negociaciones, los valores siempre deben de estar presentes y por ello forman parte de la cultura organizacional.

#### ✓ Responsabilidad

La responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad. (González Pérez, 2011).

Es definida como el cumplimiento, el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Por su parte ser responsable también significa tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. (Marquez & Romero, 2001).

Estos autores indican que la responsabilidad es un valor del ser humano para hacer o tomar una decisión siempre pensando en las causas y efectos de

la decisión tomada, cumplir con todo lo encomendado en tiempo y forma, es esencial en el ser humano, ya que no es por cuestiones divinas lo que sucede, es por las decisiones, ser responsables de los actos y acciones de manera que no se vaya a perjudicar a quienes rodean.



Se encuestó a los contribuyentes y Trabajadores de la Dirección de Infraestructura para conocer de parte de ellos como valorarán la responsabilidad personal, según el gráfico N° 10, tanto el 20 % de los contribuyentes como el 17 % de los trabajadores manifestaron que la responsabilidad personal es excelente, ya cada quién tiene definida la responsabilidad como un deber que se ejerce al momento de realizar cada una de las funciones dentro de la municipalidad.

El 30 % de los contribuyentes y el 30% de los trabajadores valoran como muy buena la responsabilidad personal, debido a que se realizan en tiempo y formas las gestiones solicitadas, si embargo un 25 % de los contribuyentes y un 33 % de los trabajadores opinan que es buena, esto se debe a que cada quien asume las responsabilidades de sus acciones en cierta manera, en cambio un 20 % de los contribuyentes y 17% trabajadores valoran la responsabilidad de forma regular, debido que ciertos trabajadores no asumen de forma eficientes sus funciones y por ende a la hora de la evaluación del desempeño asumen actitudes negativas a dicha valoración.

En la entrevista realizada al Director de Infraestructura, este valora como excelente la responsabilidad personal de los trabajadores, ya que como servidor público debemos ser responsable, a la hora de ejecutar todas las tareas por tanto deberá de asumir ese rol, además se le da una formación permanente a través de capacitaciones para que puedan brindar un buen servicio, siendo muy responsables en sus actos laborales diarios y compromiso personal con la institución y la sociedad.

En la guía de observación se confirmó que la valoración de la responsabilidad personal ha sido valorada como muy buena de acuerdo a lo que se observó más la valoración, y buena por lo tanto se puede decir que tanto como los contribuyentes y trabajadores tienen un alto conocimiento sobre la responsabilidad a la hora de realizar sus actividades.

Esto significa que actualmente se está llevando a la práctica la responsabilidad como un deber personal, debido a que es un elemento clave para el fortalecimiento de la institución, y por ende la alcaldía deberá de promover constantemente capacitaciones de valores en donde involucre también al contribuyente y se aborde la responsabilidad personal como tema principal, ya que es un factor clave que con llevara al logro de los objetivos estipulados por la institución.

#### ✓ Respeto

Es una relación intencional, una actitud hacia alguien o algo, actitud que lingüísticamente se refleja en la expresión. (Esquirol, 2006).

Es la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad única. Respetar significa preocuparse por que la otra persona crezca y se desarrolle tal cual es. (EPDH, 2005).

El autor quiere decir que el respeto es aceptar a los demás con su forma única de ser, ayudando a su crecimiento personal, a desarrollar sus habilidades y respetando sus opiniones.



Con respecto al gráfico N°11, el 15% de los contribuyentes, así como el 7% de los trabajadores valoran el respeto personal como excelente, esto resulta por el buen trato obtenido en las diferentes gestiones o actividades realizadas, sin embargo el 35 % de los contribuyentes y el 20% de los trabajadores afirman que es muy bueno, esto se debe que se promueve el respeto personal hacia los demás, para convivir en armonía tanto a nivel interno y externo, por otra parte el 20 % de los contribuyentes y el 37% de los trabajadores afirman que es bueno, esto se debe a que cada area tiene un numero considerado por area y cada uno tiene asignada sus funciones en cambio un 30% de los contribuyentes y el 33 % de los trabajadores manifiestan que es regular y para finalizar los contribuyentes no consieran como malo el respeto ya que ellos demanda eso de los funciones y un 3% de los trabajadores valoran el respeto personal como malo, a causa de que en cierto modo hay falta de respeto entre compañeros y abuso de confianza.

En la entrevista realizada, al Director de la Dirección de Infraestructura califico el respeto personal como muy bueno, ya que existe una armonía, respeto al prójimo, solidaridad logrando un buen clima organizacional dentro y fuera de la Dirección .

Mediante la guía observación se pudo corroborar que los trabajadores tienen definido el respeto hacia sus compañeros, tanto los que estan dentro de la misma Dirección, asi como los que se encuentran fuera de ella.

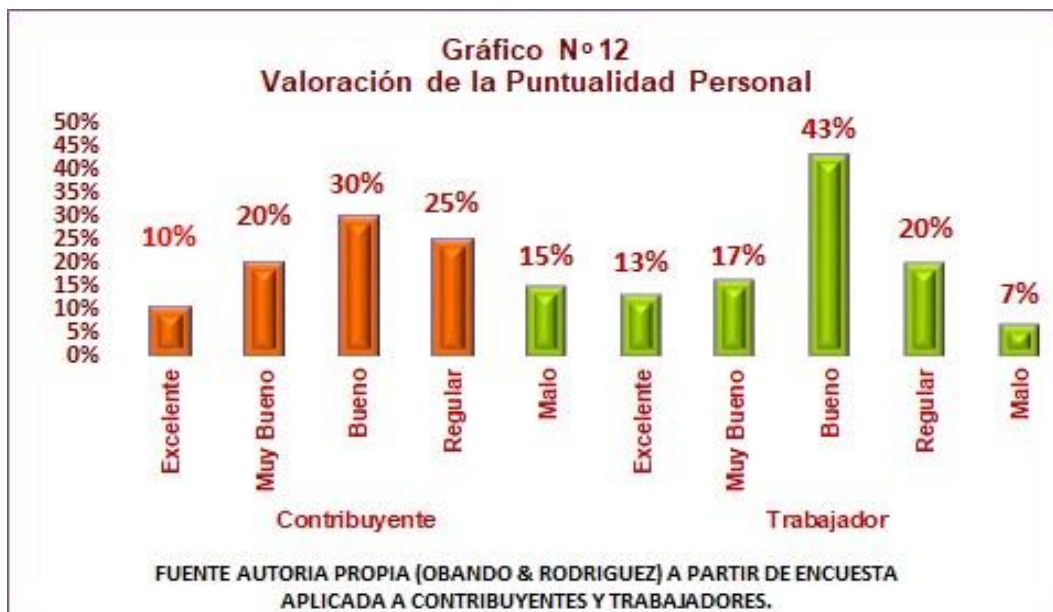
Esto se debe a que el respeto personal esta siendo muy valorado y aplicado de manera individual y colectivamente entre los trabajadores por tanto valorado adecuadamente por los contribuyentes cuando visitan la Dirección de infraestructura y la Alcaldía Municipal cuando realizan sus gestiones, esto ayuda a brindar una buena imagen de la institución y calidad de atención.

#### ✓ Puntualidad

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza. (Leo, 2011).

Es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona. (Lindgren, 1980).

Según lo citado la puntualidad es un hábito que debe tener siempre presente en la vida, saber distribuir bien el tiempo para la realización de las actividades en tiempo y forma para obtener buenos resultados concretos y precisos en el plazo establecido. La Puntualidad es un factor muy importante a la hora de medir la eficiencia y eficacia de empresa y sus trabajadores.



En el gráfico N° 12 , se valoró la puntualidad personal obteniendo como resultado según las opiniones del 10% de los contribuyentes que es excelente, el 13% de los Trabajadores, ya que es uno de los valores importantes a la hora del desempeño de las actividades en todos los ámbitos ya sean profesionales y personales, así como el 20 % de los contribuyentes y el 17% de los trabajadores manifiestan que es muy buena, a causa de que se realiza en tiempo y forma los servicios que brindan.

El 30% de los Contribuyentes y el 43 % de los trabajadores afirman que es buena, porque al cumplir con los horarios establecidos dentro de la Municipalidad optimiza tiempo y cumple las metas, de manera regular califica el 25 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores que aseguran que es regular la puntualidad personal que se percibe en la municipalidad, esto se debe que algunas veces hay atrasos tanto en los servicios brindados como en los mismos servidores públicos al inicio de sus horas laborales y un 15% de Contribuyentes y un 7% de Trabajadores opinan que la puntualidad ha sido mala, siendo uno de los factores que han afectado el cumplimiento y atraso de las gestiones que se realizan en la Institución.



En la entrevista realizada al Director de Infraestructura, éste expuso que la puntualidad personal es buena, pero que se pretende mejorar cada día, implementando nuevas y modernas técnicas para que en un futuro sea excelente en todos sus ámbitos laborales. Y así poder cumplir con todas las actividades programadas dentro del Plan Operativo.

En la observación llevada a cabo se pudo constatar que los trabajadores dan cumplimiento a este valor, ya que existen mecanismos implementados para dar seguimiento, aunque a veces existen ciertas dificultades para medirlo.

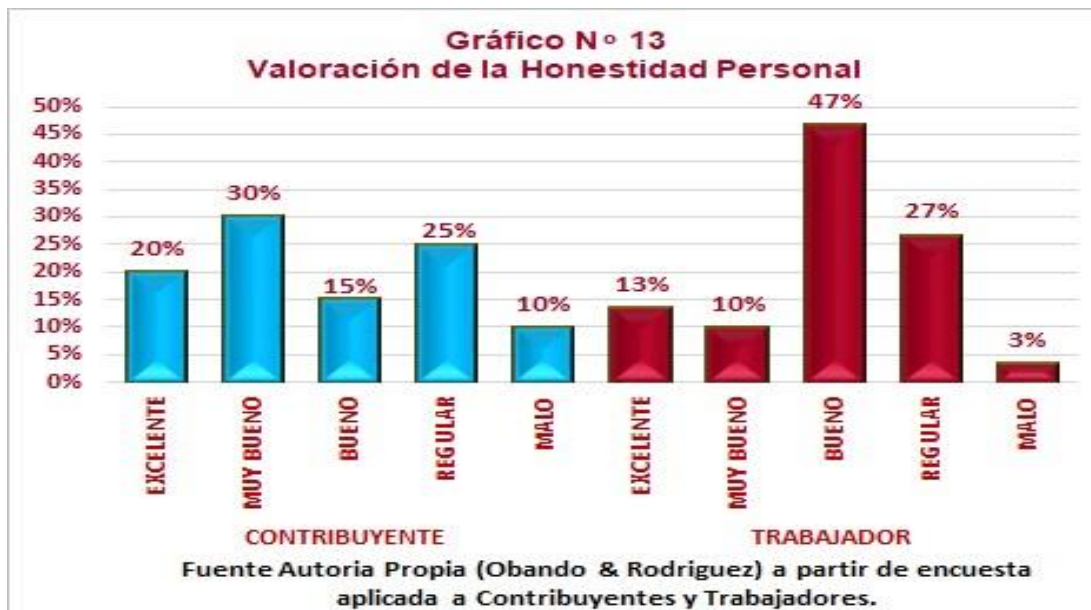
Como conclusión se puede decir que la Alcaldía debe implementar controles cada día más acorde al comportamiento de los empleados, para garantizar la puntualidad y la buena atención al cliente.

#### ✓ Honestidad

Es un valor o cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma. (Leo, 2011).

En su libro que podemos determinar que la honestidad es un valor humano que significa que una persona que la tenga no sólo se respeta a sí misma sino también al resto de sus semejantes. Sin olvidar tampoco otras características fundamentales como serían la franqueza y, por supuesto, la verdad. (Lindgren, 1980).

Según lo expresado, la honestidad es un valor que se sobrepone a los intereses personales, ya que sus intereses deben estar más allá de las aspiraciones personales, sino a favor de a quienes servimos, siendo transparentes en cada una de las acciones que hacemos, ayudándonos a crecer y mejorar.



En cuanto al gráfico N°13, se llevó a cabo la valoración de la honestidad personal, donde un 20 % de contribuyentes y un 13 % de los trabajadores afirman que es excelente siendo este uno de los valores fundamentales para el crecimiento profesional y personal, el 30% de los contribuyentes y el 10 % de los trabajadores creen que es muy buena, esto se debe a que se cuenta con soportes en todas las actividades realizadas tanto interna como externa de la alcaldía afirman y de la Dirección de Infraestructura.

Mientras tanto el 15 % de los contribuyentes, como un 47 % de los trabajadores afirman que es buena, en cambio un 25 % restante de los contribuyentes, como un 27 % de los trabajadores manifiestan que es regular la honestidad personal en la actividades de la institución y un 10% de los contribuyentes y un 3% de los trabajadores valora de malo.

Según los resultados que se muestran en la gráfica los contribuyentes y trabajadores están valorando que la honestidad personal, dentro de los rangos de Excelente, Muy Buena y Buena, ya que afirman que se soportan y se miden de forma transparente a través de cabildos, y la medición a la hora de las auditorías tanto internas como externas que además se realizan planes de trabajo y se riden de forma transparentes los resultados de los trabajos asignados a los empleados por medios de soportes contables.

En entrevista realizada al Director de Infraestructura este califica como muy buena la honestidad personal de sus Subordinados dentro de la Dirección ya se ha comprobado a la hora de la realización diferentes actividades que se le deleguen.

Mientras tanto, en la guía de observación se pudo detectar que los trabajadores de la Dirección de Infraestructura valoran la honestidad de forma responsables, generando confianza y creando nuevas oportunidades para asumir cargos de confianza.

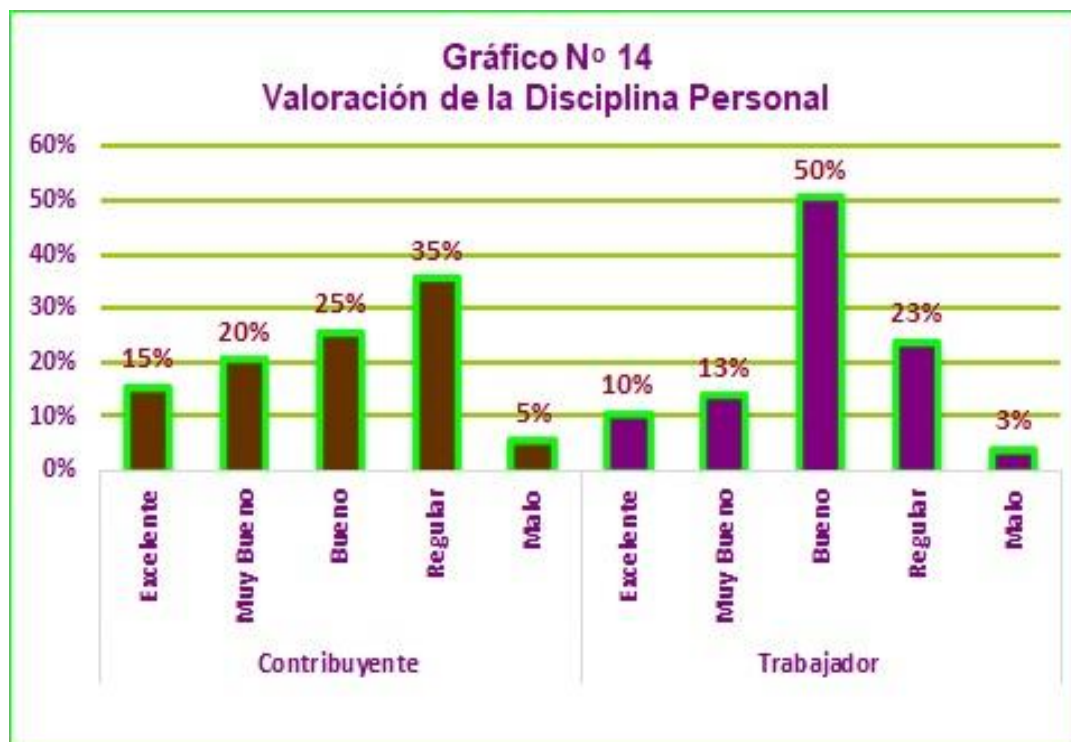
Se comprobó también desde el punto de vista del contribuyente que al solicitar sus gestiones se han realizado honestamente por los trabajadores apegándose a su moral y responsabilidad, esto ayuda a fortalecer la cultura organizacional.

#### ✓ Disciplina

La disciplina es la base para que todo sistema, toda educación, todo trabajo, todo arte, etc., y en fin, cualquier cosa, pueda llegar a funcionar. (Navarro, 2012).

La disciplina es cuando la persona respeta las reglas, las leyes o las normativas dentro de algún ámbito. Y eso sin olvidar lo que se conoce como disciplina personal o autodisciplina que es aquella que se compone de una serie de pautas y de comportamientos que alguien lleva a cabo, de manera constante y férrea, en beneficio de una estabilidad y de la consecución de los objetivos que se ha marcado. (Lindgren, 1980).

De acuerdo con lo antes expuesto la disciplina es el apego a la cual toda persona debe tener hacia las diferentes normas y reglamentos internos establecidos en toda por la sociedad y en el ámbito laboral a todos los reglamentos y normas que rigen a la empresa u organización donde este se desempeña.



Según el gráfico N°14, tanto el 15 % de los contribuyentes, como el 10 % de los trabajadores valoran la disciplina personal como excelente, ya que es una escala de medición para el desempeño de las funciones y el 20% de los contribuyentes y el 13 % de los trabajadores afirman que es muy buena, si embargo el 25 % de los contribuyentes, un 50 % de los trabajadores opinán que es buena, esto se refiere a que la disciplina actualmente se aplica a un correcto cumplimiento de las obligaciones, por otro lado un 35 % de los contribuyentes y un 23% restante de los trabajadores valoran que es regular.

En la entrevista al Director de Infraestructura nos expresó, que la disciplina personal es muy buena sobre todo en lo referente a cuestiones morales, puntualidad de las actividades laborales, el comportamiento hacia la población y la actitud relacionada directamente con las funciones de la municipalidad.

Durante la guía de observación se comprobó que los trabajadores respetan las leyes o las normativas dentro del ámbito institucional y eso es parte fundamental de la disciplina personal y laboral debe tener un funcionario,

además se observo también que cumplen con la vestimenta adecuada para cada departamento dentro de la Dirección de Infraestructura y con el horario, dirigiendose a los superiores de una manera muy respetuosa, entre otras obligaciones.

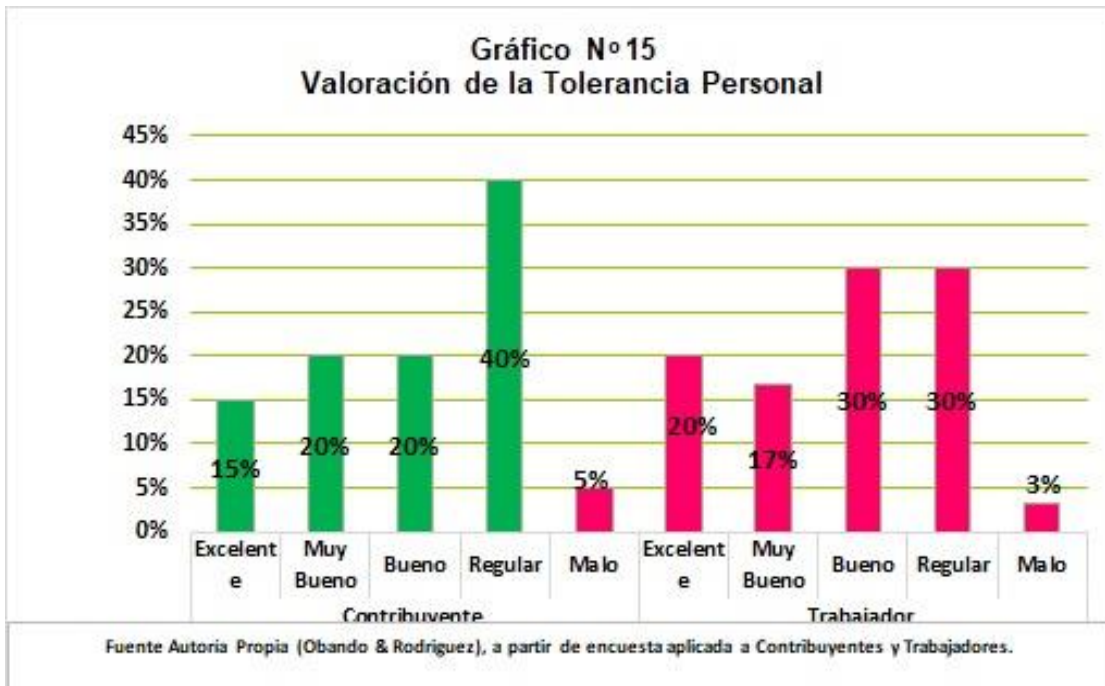
Como conclusión la valoración de la disciplina personal ha tenido buenas opiniones por parte de los contribuyentes y trabajadres en donde queda en manifiesto de esta manera que la disciplina se compone de una serie de pautas y de comportamientos que se llevan acabo en la Dirección de Infraestructura así como en la alcaldía de manera constante para benefico y la estabilidad de la consecución de los objetivos que se ha marcado.

#### ✓ Tolerancia

Expresa que la tolerancia no es sinónimo de indiferencia. Es decir, no prestarle atención o directamente, negar los valores que defiende el prójimo no es una actitud tolerante. La tolerancia implica, en primer lugar, respeto, y en el mejor de los casos, entendimiento. (Lindgren, 1980).

La tolerancia no es sinónimo de indiferencia. Es decir, no prestarle atención o directamente, negar los valores que defiende el prójimo no es una actitud tolerante. La tolerancia implica, en primer lugar, respeto, y en el mejor de los casos, entendimiento. (Lindgren, 1980).

Según el autor la tolerancia es un valor que todo ser humano debe tener, para poder desarrollarse dentro de un entorno, saber controlar sus emociones y actitudes antes situaciones que se le presenten ya sea de manera personal como laboralmente, es aprender a controlarse uno mismo; esto ayuda a mantener un buen clima laboral.



Con respecto al gráfico N 15, donde el 15 % de los contribuyentes valoran la tolerancia personal como excelente, sin embargo un 20 % de los trabajadores la tolerancia ya que a medida del desempeño de las actividades la ponen en practica encontrandose con diferentes caracteres de personas y personalidades diferentes , como un 20 % de los contribuyentes y 17% de los trabajadores opinan que es muy buena pues eso define tu personalidad y tu carácter la hora de encontrarte con diferentes personas, esto resulta por el grado de compañerismo y el verdadero trabajo en equipo que hay actualmente, evitanto asi los conflictos , por otro lado un 20 % de los contribuyentes y un 30 % de los trabajadores dicen que es buena, esto se debe ha que se tiene claro cuáles son los espacios para diversas actividades y hasta qué punto se debe de respetar el espacio del otro, a esto se le suman un 40 % de los contribuyentes y un 30 % de los trabajadores que establecen que es regular puesto que muchos padecen de enfermedades comunes y otros tipo, mezclado con los problemas familiares y la falta de aceptacion, generando así la falta de tolerancia afectando el desarrollo de las actividades tanto interna y externamente provocando una mala atención.

En la entrevista realizada al Director de Infraestructura este califica la tolerancia como muy buena, ya que hay un control del temperamento durante el intercambio de conversaciones entre el público y el trabajador, actuando con naturalidad, evitando ridiculizar o violentar bien sea con palabras o gestos.

Durante la guía de observación , se pudo observar que los trabajadores son abiertos y receptivos a las opiniones y sugerencias de los demás compañeros, así como de los contribuyente, todo esto en pro de mejorar el ambiente , evitando discusiones y riñas que pueden existir en cualquier actividad laboral y evitando generar un ambiente hostil dentro del area de trabajo.

En conclusión se puede establecer que existe un buen nivel de valoración de la tolerancia personal, como equipo de trabajo y como Dirección se conduce con tolerancia en cada momento.

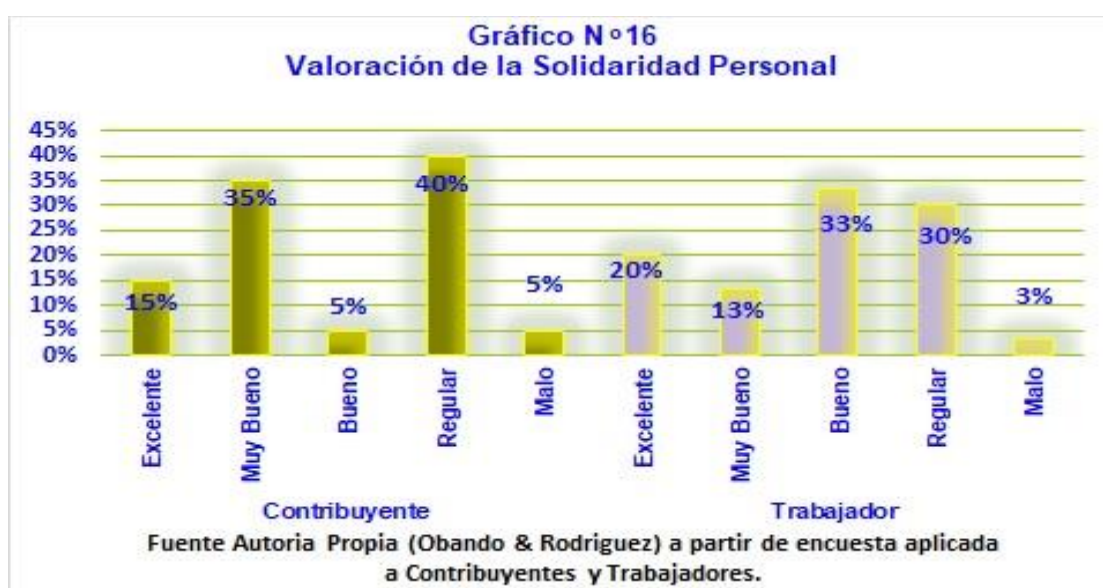
Sin embargo, resulta fundamental que la tolerancia sea incluida como un valor mas en las capacitaciones de valores municipales que se les imparte a los trabajadores de la alcaldía, para que acepten las diferencias, evitando así las convicciones personales o los propios modos de expresión que puedan generar conflictos innecesarios afectando el cumplimiento de los objetivos de la Dirección y de la Alcaldía generando un impacto negativo dentro de la misma.

#### ✓ Solidaridad

La solidaridad es la adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. En un mundo rápido y competitivo muchas personas tienden a pensar que la clave para sobrevivir está en buscar sólo su beneficio personal, sin importar lo que ocurre con los demás, se les llama individualistas. Al no dar ayuda, no la reciben. Piensan en sólo en sí mismas y efectúan cada acción evaluando su propia conveniencia. (Fundacion Televisa, 2015).

Solidaridad se utiliza en forma habitual para denominar una acción de perfil dadivoso o bienintencionado. (Lindgren, 1980).

Lo antes citado Indica que el respeto es actuar de manera considerada, apoyando a otros sin pensar en nosotros, sino más bien ayudando a otros para así sentirnos plenos y tranquilos, aceptando la libertad de expresión, el respeto empieza con uno mismo, Es decir el respeto del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.



En relación al gráfico N°16 indica que un el 15% de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores valoran que es excelente la solidaridad persona, esto se debe a que es unos de los valores y uno de los modelo principales del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, por una parte el 35 % de los contribuyentes, como el 13% de los trabajadores afirman que es muy buena, debido a que la solidaridad es la base de la sociedad ya que se tiene en cuenta que cuidándonos unos a otros es que se puede sobrevivir.

Por otro lado el 5 % de los contribuyentes y el 33 % de los trabajadores manifiestan que es buena, sin embargo un 40 % de contribuyente es regular, esto se debe a que muchas veces cuando el contribuyente busca realizar una gestión en la Dirección se busca la manera de darle una respuesta ágil y rápida



un 30 % de los trabajadores opinan que no se sienten apoyados en ocasiones por los Jefes y a su vez por sus compañeros a la hora de una gestión no se les da interés necesario.

Durante la entrevista el Director de Infraestructura manifestó que actualmente se le busca dar solución a los problemas de la manera más conveniente tanto al trabajador como al contribuyente, y una forma de hacerlo es fomentado la buena relación entre los empleados y animarles a enfocar su trabajo como forma de cambiar y mejorar el entorno laboral, con el propósito de hacer visible el compromiso solidario puesto que es una institución socialmente responsable en brindar un buen trato, siendo este uno de los ejes de campaña del Gobierno Actual.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la solidaridad está siendo valorada como un compromiso hacia aquel individuo o grupo de individuos al cual se intenta beneficiar y verse de una forma positiva dentro y fuera de la Institución.

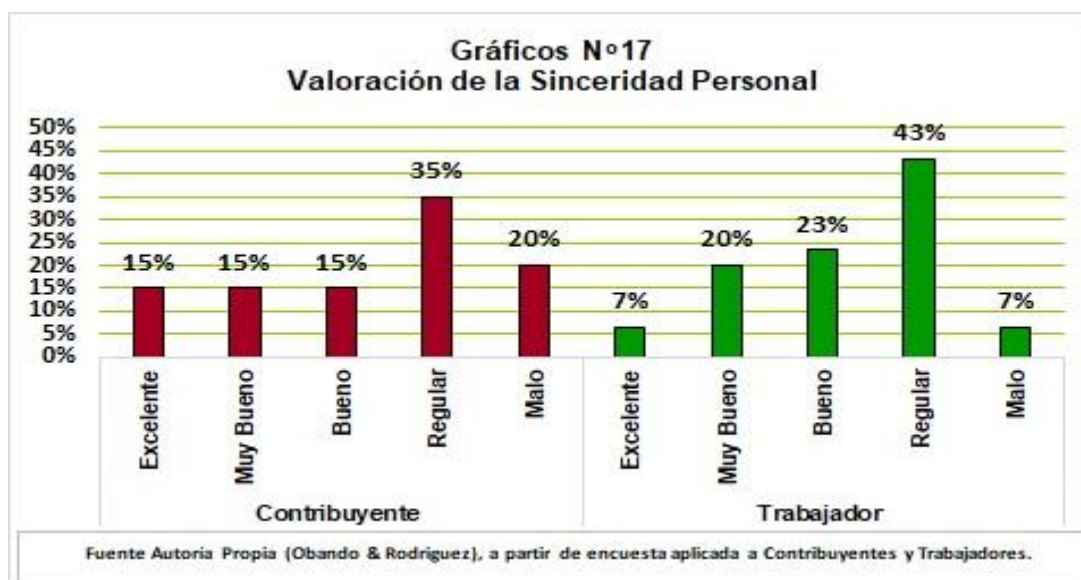
Sin embargo no es posible que la solidaridad está siendo mejor valorada por los contribuyentes que por los mismo trabajadores, esto significa que la Alcaldía como la Dirección de Infraestructura debe de promover más las acciones solidarias con los trabajadores, debido a que los trabajadores, además de sentirse realizados con el trabajo que desempeñan, necesitan que la empresa con la que se identifican contribuya positivamente a la sociedad, ya que con esto se conseguirá que la sensación de satisfacción sea más elevada, o que sean menores ciertas carencias.

#### ✓ Sinceridad

La sinceridad es el valor que permite que todo funcione mejor y más ágilmente. Su falta bloquea la aparición de ideas inteligentes y de acción rápida. (Welch, 2006).

La sinceridad implica el respeto por la verdad (aquello que se dice en conformidad con lo que se piensa y se siente). Es el modo de expresarse sin mentiras ni fingimientos. El término está asociado a la veracidad y la sencillez. (Lindgren, 1980).

Expresado de otra manera lo citado por el autor, el valor de la sinceridad es expresarse con la verdad, decir lo que se piensa y se siente de una manera educada y de manera sencilla sin ofender ni hacer sentir mal a los demás, es ser humilde, reconociendo la capacidad de las otras personas, ser sincero conlleva al crecimiento de cada una de las personas tanto a nivel personas y profesional.



En relación al gráfico N° 17, el 15% de los contribuyentes y el 7% de los trabajadores valoran la Sinceridad personal de la Dirección de Infraestructura de excelente, el 15% de los contribuyentes y 20% de los trabajadores manifestaron que es muy bueno, así como también un 15% de contribuyente y un 23 % de los trabajadores opinan que es bueno, sin embargo un 35 % de los Contribuyentes y un 43% de los trabajadores opinan que es regular debido a que no se sienten identificados con este componente ya que muchas veces no se dice la realidad de las cosas a como debe ser y por ultimo un 20% de los Contribuyentes y un 7% de los trabajadores le dieron una calificación de malo.

Durante la entrevista al Director de infraestructura este ratifica que tanto en la Dirección, así como en la Municipalidad se trata que cada día se debe hablar con la verdad, siendo la Sinceridad un valor que se inculca a los trabajadores, para mantener la credibilidad en la población y del mismo personal.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que en efecto valor de la Sinceridad en la Institución es buena, ya que de no ser así no funcionarían bien las relaciones con la población y los miembros de la Dirección, la Sinceridad es indispensable para el desarrollo de los procesos de trabajo y logro de los objetivos.

Sin embargo, no es la mejor valoración, por lo que la Dirección y los altos mandos deben revisar bien algunos puntos, ya que en ciertas ocasiones hay actitudes no aptas que pueden distorsionar la veracidad de las palabras y acciones. En este sentido la elaboración, divulgación y empoderamiento del manual de ética, jugaría un papel muy importante para fortalecer la cultura organizacional.

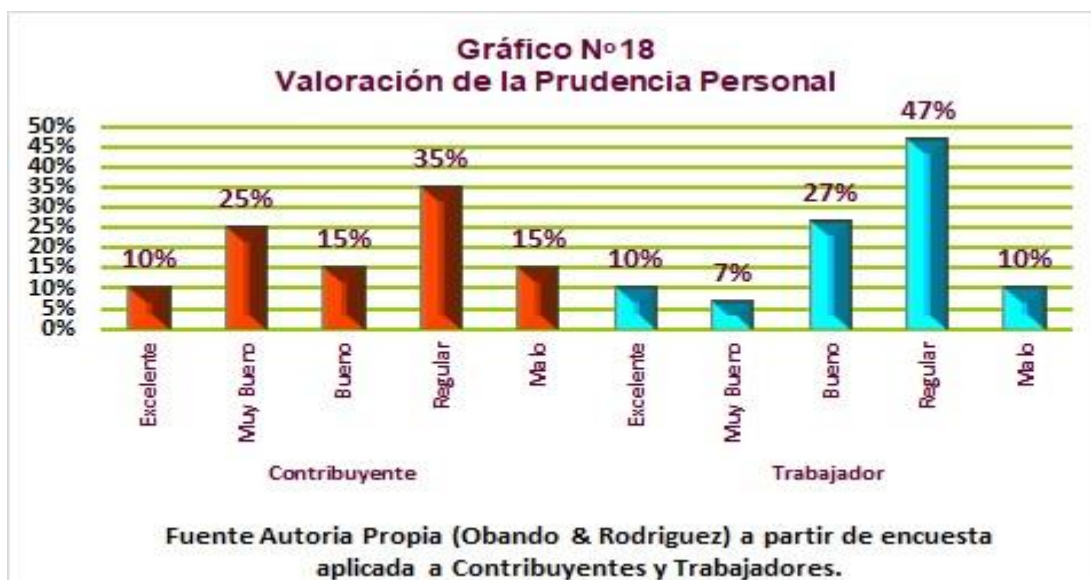
#### ✓ Prudencia

Es una virtud de la razón, no especulativa, sino práctica: la cual es un juicio, pero ordenado a una acción concreta. (Leo, 2011).

Se define como “la inclusión de un cierto grado de precaución en el ejercicio de juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, de modo que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que las obligaciones y los gastos no se expresen en defecto”. (Mejía, 2011).

Dicho de otra forma, la prudencia es igual a la precaución y la capacidad que tienen algunas personas para detenerse a analizar las diferentes variables

existentes y evaluar sus posibles consecuencias antes de adoptar una decisión es no emitir opiniones de algo o de alguien. Es ser cauteloso con lo que hablamos o escuchamos ya que muchas veces puede generar malos entendidos el hablar algo de cual no se está seguro o al igual hacer algo que nos vaya a perjudicar, tomar decisiones precipitadas



En relación al gráfico N°18, el 10% de los contribuyentes y el 10% de los trabajadores valoran la el valor personal de Prudencia, en la Dirección de Infraestructura como Excelente, el 25% de los contribuyentes y 7% de los trabajadores indican que es Muy buena, un 15% de contribuyente y un 27% de los trabajadores opinan que es Buena, más sin embargo el 35% de los Contribuyentes y el 47% de los trabajadores opina que es regular ya que a múltiples factores tanto dentro como fuera de la Dirección y de la Institución se dan situaciones que muchas veces perjudican la buena imagen la Dirección, así como de la Institución y por ende la del personal.

Durante la entrevista al Director de Infraestructura ratifica que en la Dirección se trata cada día de hablar con la verdad, siendo la Sinceridad un valor que se inculca a los trabajadores, para mantener la credibilidad en la población y con los mismos compañeros ya que de ello depende el éxito del cumplimiento de los objetivos.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que en efecto valor de la Sinceridad en la Institución es buena, ya que de no ser así no funcionarían bien las relaciones con la población tomando en cuenta que la Sinceridad es indispensable para que salgan bien las cosas.

Sin embargo, no es la mejor valoración, por lo que la Dirección, así como la Municipalidad debe revisar bien algunas situaciones que se pueden generar impactos negativos para la credibilidad tanto dentro como fuera de la Institución y por ende en la Dirección que en ciertas ocasiones actitudes no aptas pueden distorsionar la veracidad de las palabras y acciones; ya que la carencia de este valor afecta negativamente el comportamiento organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista y guía observación realizada se puede decir que los valores personales que más predominaron fueron la Responsabilidad y el Respeto, esto se debió que estos dos valores son fundamentales para el buen funcionamiento de la Institución a la hora de brindar una buena atención al Público así demostrar eficiencia y eficacia.

#### b) Valores Profesionales

“Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera”. Aunque en algunas profesiones muchos valores son considerados más importantes que otros, existen ciertos valores universales que deben ser y usualmente son practicados en todas las profesiones” (Mansilla, 2008).

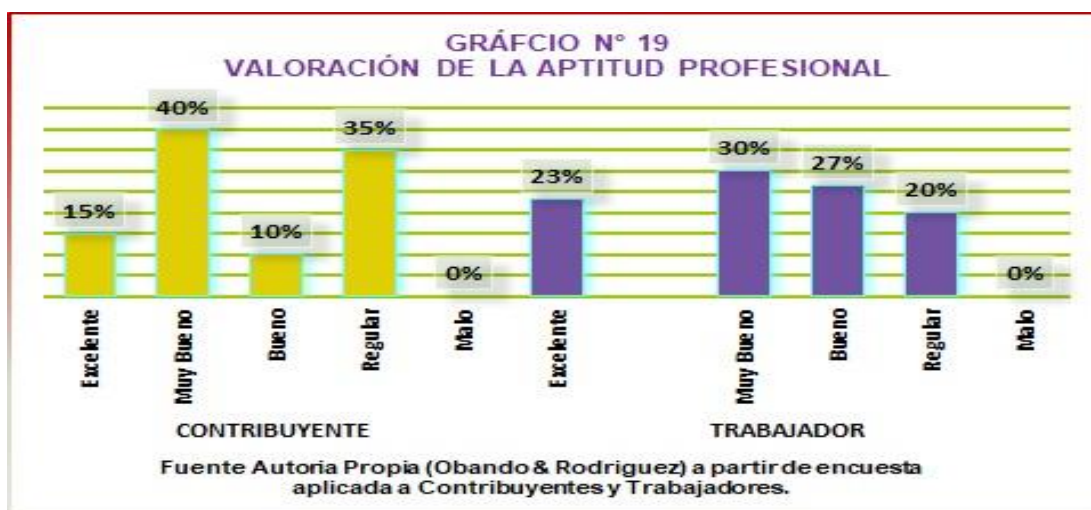
Según el autor los valores profesionales son los que rigen al profesional cuando se está desempeñando en la organización ya que nos definen como profesionales y como seres humanos, valorando en desempeño de los demás y la vez fomentando la buena imagen tanto de la empresa como en las personas.

## ✓ Aptitud

Un profesional debe contar con suficiente aptitud para desempeñar su trabajo. Ser competitivo implica ser competente. Al volante deben estar los mejores, los más preparados, los más capaces. La aptitud es una cualidad objetiva y medible que debe ser retroalimentada mediante el aprendizaje y premiada. En un mercado altamente competitivo, la aptitud de los directivos en el desempeño de sus funciones determinará el futuro de toda su organización. (Induing, 2017).

Un profesional debe contar con suficiente aptitud para desempeñar su trabajo. Ser competitivo implica ser competente. Al volante deben estar los mejores, los más preparados, los más capaces. La aptitud es una cualidad objetiva y medible que debe ser retroalimentada mediante el aprendizaje y premiada. En un mercado altamente competitivo, la aptitud de los directivos en el desempeño de sus funciones determinará el futuro de toda su organización” (Ruiz Torrez, 1985).

Según lo citado por el autor es la capacidad para desempeñar un cargo y/o función que se sea asignada de acuerdo a las capacidades, y conocimientos adquiridos lo cual tiene su remuneración o incentivo, es la manera de cómo se va a realizar las actividades ser capaz de realizar todo aquello que se encomendado y tener la capacidad.



Según el gráfico N°19, el 15 % de los contribuyentes, como el 23 % de los trabajadores valorán la aptitud profesional como excelente ya que es la espada y el escudo con que cuenta la empresa la hora de contratar al personal para desempeñar una función , mientras tanto el 40 % de los contribuyentes y 30 % de los trabajadores aseguran que es muy buena debido a que cada uno de ellos son aptos para ejercer el puesto que se le asigna a la hora de contratar el personal, siendo la calificación las alta de este valor, debiéndose a que son proactivos, dejando ver el espíritu emprendedor en las actividades ejecutadas, sin embargo el 10 % de los contribuyentes y el 27 % de los trabajadores manifiestan que es buena, debido a la capacidad de comunicación, relación social, amabilidad y disciplina, que los operarios demuestran a la hora de desempeñar sus funciones.

Mientras tanto el 35 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores opinan que es regular por que a veces no ponen en prácticas todos los conocimientos adquiridos profesionalmente, lo que resulta que disminuya el rendimiento en las actividades de la Direccion ya que la Direccion de infraestructura tiene sus propias funciones y tareas.

En la entrevista realizada el al Director quien manifesto que la aptitud de los trabajadores dentro de cada una de los departamentos que están dentro de la Dirección es muy positiva por ende la califica como muy buena, esto se debe a la disciplina, organización y la competencia que se tiene frente a un objetivo determinado, realizando las tareas de manera satisfactorias como equipo de trabajo bajo la supervsion de un un responsable de departamento.

En la guía de observación se pudo notar que los trabajadores tienen un buen nivel de aptitud, demostrando sus capacidades y conocimientos profesionales y técnicos durante el desarrollo de ciertas actividades a la hora de la ejecución de los proyectos llevados a cabo por la Dirección de infraestructura así como las actividades orientadas.

Esto significa que se está poniendo en práctica todas las capacitaciones recibidas, para potencializar a los trabajadores de manera que cada día estén más capacitados para un mejor desempeño, a través de talleres impartidos por la institución y lineamientos del Gobierno por medio del Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM).

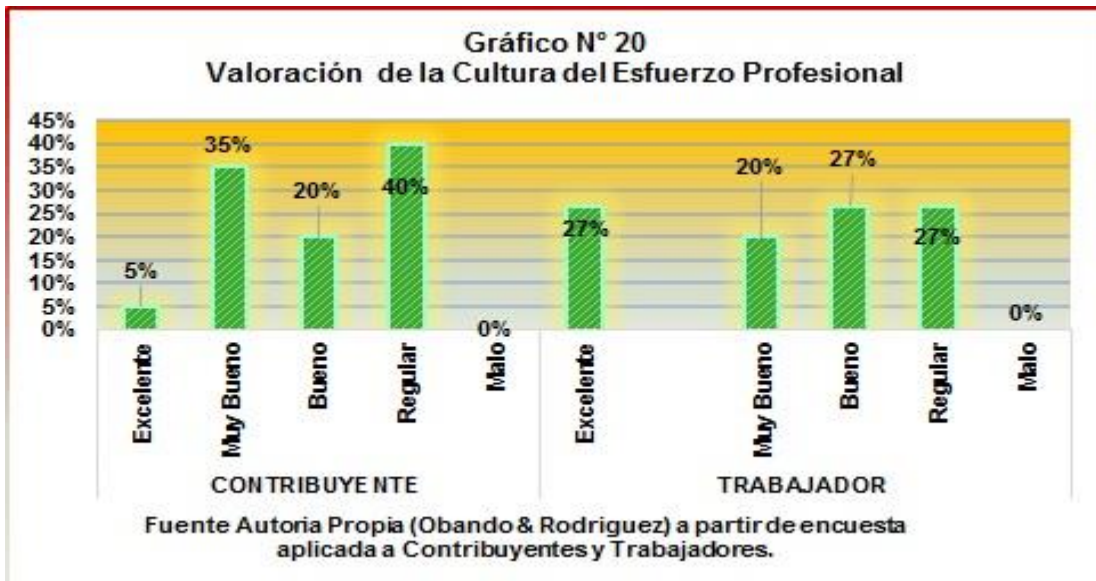
#### ✓ Cultura de Esfuerzo

Contar con profesionales con gran capacidad de trabajo, esfuerzo y superación nos garantiza resultados a medio y largo plazo. Ahora bien, este no debe ser medido y retribuido en horas de estancia dentro de la empresa. Hemos de redefinir el sentido del esfuerzo y reorientarlo a la obtención de calidad y resultados. El profesional debe cambiar su mentalidad y buscar cómo aportar más valor. Para que la cultura del esfuerzo penetre en todos los niveles de la organización, hemos de transmitirla con el ejemplo. Es necesario recurrir a la ejemplaridad para poder cambiar las cosas internamente y esta debe de comenzar desde la propia Dirección General. (Induing, 2017).

Contar con profesionales con gran capacidad de trabajo, esfuerzo y superación garantiza resultados a medio y largo plazo. Ahora bien, este no debe ser medido y retribuido en horas de estancia dentro de la empresa. Hemos de redefinir el sentido del esfuerzo y reorientarlo a la obtención de calidad y resultados. El profesional debe cambiar su mentalidad y buscar cómo aportar más valor. Para que la cultura del esfuerzo penetre en todos los niveles de la organización, hemos de transmitirla con el ejemplo” (Ruiz Torrez, 1985).

Lo Expuesto por el autor es muy importante la disposición que se tiene como trabajadores y como personas para saber aportar al buen funcionamiento y éxito de la empresa, adoptar la responsabilidad de ser generadores de buenos hábitos, ser esforzados y dedicados en cada una de las funciones que se asignaron como personas se debe ser portadores de buenos ejemplos y cambiar la mentalidad aportando este valor ayudando a que otros sean esforzados en sus actividades y en todo lo que hagan para su bienestar.





En cuanto al gráfico N° 20, el 5 % de los contribuyentes, como el 27 % de los trabajadores valoraron la cultura de esfuerzo profesional como excelente debido que la Dirección de Infraestructura como tal sabe que a través de esta los proyectos se ejecutan de manera eficiente, se cumple las metas establecidas en cada una de los departamentos de la Dirección con dedicación y por ende el cumplimiento de las metas, así como el compromiso laboral para está, el 35 % de los contribuyentes y el 20% de los trabajadores establecieron que es muy buena, esto se debe a que es uno de los valores más notables en la en la Dirección pero que aun nos hace falta mas compromiso para alcanzar el objetivo mediante la perseverancia, pasión y como principio de la buena política.

En cambio el 40 % de los contribuyentes, como el 27 % de los trabajadores consideraron que es buena, ya que no todos los trabajadores se esfuerzan en lograr terminar sus trabajos asignados fuera del horario establecido de la institución, ya que no se sienten motivados a hacerlo finalizando un 40 % de los contribuyentes quienes opinaron que es regular ya que ellos no ven interés en los trabajadores y están demostrando poco compromiso y dedicación con su trabajo y un 27% de los trabajadores opina que es regular reconociendo que aún les hace falta un poco de compromiso para poder desarrollar su actividades.

Por otra parte en la entrevista realizada al Director de Infraestructura, califico como excelente la cultura de esfuerzo que se manifiesta en la Dirección si como en el resto de la alcaldía hay comunicación porque todo es una cadena en donde todos los involucrados cooperan, ya que esta basada en el compromiso con la organización, colaboración entre compañeros de trabajo, el apoyo mutuo, el entusiasmo y el reconocimiento, de los superiores para sentirse motivados a cumplir con los objetivos.

En la guía de observación, se pudo observar que los trabajadores aplican la cultura de esfuerzo, desde el momento que inician y hasta que finalizan su trabajo de manera individual, eficiente disciplinada, responsable en razón del bienestar colectivo.

Esto significa que la Dirección de Infraestructura esta valorando bien la cultura de esfuerzo profesional en todos sus ámbitos, esto se debe a que hace el esfuerzo para mejorar, en todos los sentidos, y mejorar la imagen de la Dirección.

Es recomendable que la institución implemente sistemas motivaciones dirigidos a los trabajadores, para que incremente de una forma positiva esta virtud de esfuerzo profesional en sus actividades laborales, ya que es el valor más notable por la población y las mismas autoridades, para alcanzar los objetivos establecidos.

#### ✓ Compromiso

Un profesional acude voluntariamente a su trabajo, es decir, acepta las normas, se compromete a ser leal desde el inicio y a tiempo completo, a compartir y difundir el conocimiento adquirido con el resto de la organización, evitando arrogarse como éxito personal el trabajo colectivo, sin incurrir en una gestión aislada de su función o departamento, a ser transparente y explicar el porqué de sus decisiones con visión de conjunto. (Induing, 2017).

La palabra compromiso se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios (Mann.L, 1972).

Según lo citado por el autor el compromiso es una decisión personal de que va más allá de cumplir la obligación laboral, de modo que se puede ser una buena persona con principios y cualidades propias que se exige a si mismo sin estar muy comprometido. Es dar fiel cumplimientos a todo aquello desde que asumimos alguna responsabilidad hasta que se dé por finalizada, es comprometerse con algo, así también con la empresa ayudando a los demás y aportando, compartiendo y logrando el éxito sea colectivo pero a la vez individual.



Con respecto al gráfico N° 21, donde el 15 % de los contribuyentes, como el 33 % de los trabajadores valoraron como excelente el compromiso profesional, esto se debe a que la Dirección de infraestructura es una Dirección socialmente comprometida con la población a resolver sus inquietudes y demandas de servicios, mientras tanto un 25 % de contribuyentes y el 17 % de los trabajadores opinaron que es bueno, esto resulta por el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita y al compromiso profesional de su trabajo.

En cambio el 15% de los contribuyentes y un 23% de los trabajadores valoraron como bueno el compromiso profesional de los trabajadores de la Dirección debido a la lealtad para con la Municipalidad y el compromiso de darle fiel cumplimiento de las metas propuesta en los tiempos establecidos, por otra parte el 40% de los Contribuyentes y un 23% de los Trabajadores opinan que es regular ya que no ven el compromiso del que han asumido, y el avance de manera eficiente de todas las actividades. Y por último un 5% y un 3% de los trabajadores opinan que es mala.

Durante la entrevista dirigida al Director de Infraestructura , este valoro el compromiso profesional como excelente, esto se debe a que el personal se compromete desde un inicio con los objetivos, con la misión establecida de la organización, de esta manera integrarse a la como un solo cuerpo de la misma en pro del desarrollo municipal y el logro de las metas y objetivos establecidos.

Mediante la guía de observación, se pudo corroborar que el compromiso profesional que tienen los trabajadores es muy bueno, ya que se comprometen con ellos mismo en realizar y ejecutar sus funciones asignadas de manera eficiente utilizando todas sus habilidades profesionales, siendo oportuno y puntual en los resultados obtenidos de su trabajo ya que la Dirección ejecuta los proyecto según lo planteado en el POA (Plan Operativo Anual).

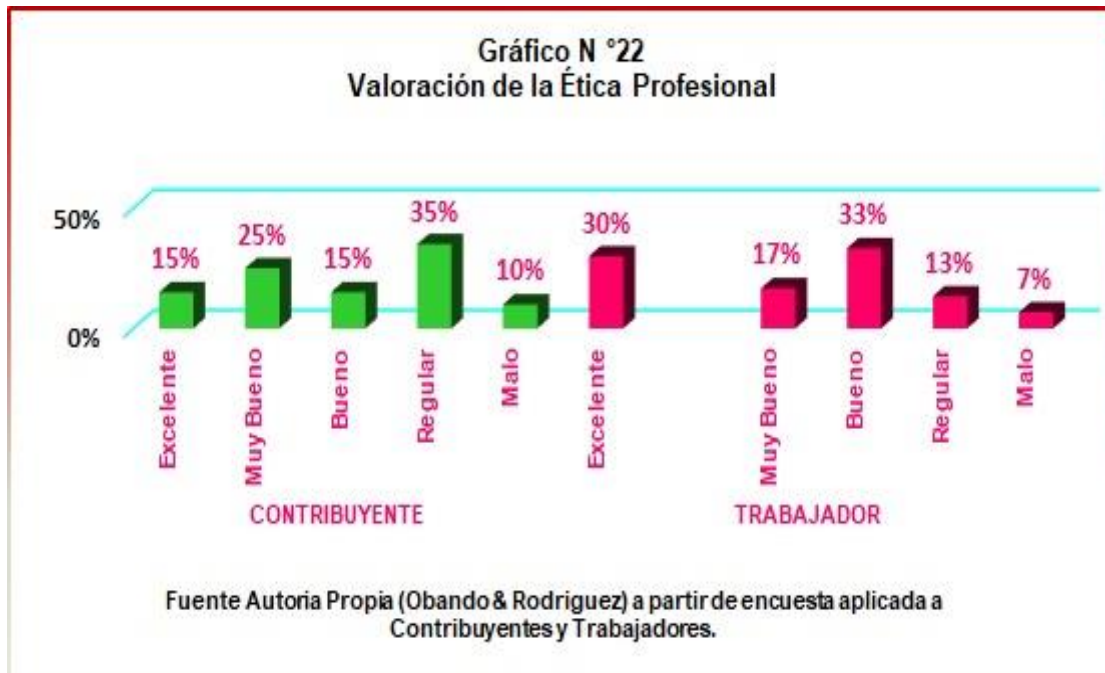
Es importante también que la Dirección así como la Alcaldía Municipal le manifestara a los contribuyentes a través de los cabildo o de las reuniones comunitarias que realizan, cual es el grado de compromiso que se tiene para ellos, para la sociedad y la misma municipalidad por que no es posible que los contribuyentes tengan poca información del compromiso social, cultural, político y profesional que se plantea y ejerce la municipalidad. El bajo compromiso profesional por parte de los empleados afecta la atención brindada a los clientes.

## ✓ Ética

Todo no vale. La ética pertenece a los individuos, no a las empresas. Son las personas quienes representan a las empresas. La ética es la misma en el entorno familiar que en el laboral. La escala de valores no se aprende en las escuelas de negocios, viene con la persona, con su educación. Sin embargo, la cultura dentro de las organizaciones debe potenciar un comportamiento ejemplar de sus trabajadores, censurando comportamientos impropios. Un profesional no debe refugiarse en los intereses de su empresa para comportarse de manera poco ética, con el fin de lograr un objetivo, sea cual fuere. Un profesional debe ser honesto, cumplir con sus obligaciones, ser congruente entre cómo piensa y cómo actúa, y su labor al frente suponga un activo profesional y personal que permita abrir camino a la empresa para la cual trabaja. (Induing, 2017).

Se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables, pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión (Lindgren, 1980).

Dicho de otra manera, los autores hacen referencia hacia a la ética al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran al desarrollo de las actividades personales y profesionales es decir que el ser humano es dueño de sus acciones ya que la ética te la enseñan desde pequeño y se va retroalimentando con el paso de los años y a la Hora en la que se realizan profesionalmente es una buena carta de presentación para poder desempeñar cualquier función o cargo asignado. Esta manera la ética personal es reflejada en lo laboral y ayuda a la buena imagen de la empresa.



Se encuestó a los contribuyentes y trabajadores de la Dirección de Infraestructura para conocer de parte de ellos como valorarán la ética profesional, según el gráfico N° 22, tanto el 15 % de los contribuyentes, como el 30 % de los trabajadores opinaron que es excelente, esto se debe a que cada quien adopta una postura sumamente cuidadosa y responsable para fomentar el desarrollo integral, académico y social, por otra lado el 25 % de los contribuyentes y el 17 % de los trabajadores manifestarán que es muy buena, debido a que se toman en cuenta a los demás y se le da la importancia que se merecen, actuando de buena forma a los valores adquiridos dando de esta manera un cargo de confianza dentro de su competencia.

Así como el 15 % de los contribuyentes y un 33% de los Trabajadores afirmaron que es buena ya que se les da un lugar a las preferencias de los demás, actuando siempre apegado a las normas y leyes que rigen a la Municipalidad, sin embargo un 35% de los contribuyentes y un 13% de los trabajadores afirman que es regular ya que por motivos diferentes se ve empañada la imagen de la Dirección o la Municipalidad, así un 10 % de los contribuyentes y un 7% de los trabajadores aseguran que es malo.

En relación a la entrevista aplicada al Director, este califico la ética profesional como excelente, ya que en conjunto con los trabajadores se pretende mantener siempre una postura ética, integrando todos los valores personales, los valores de convivencia democrática para la consecución de un bien común, tanto hacia la labor orientadora centrada al respeto y la práctica de los principios éticos en las actuaciones públicas, ya que la ética es un factor vital para la creación y mantenimiento de confianza tanto en la municipalidad como para la población, ya que la falta de ética puede ser castigada o sancionada administrativamente.

En la guía de observación, se verifica que no todos los empleados ponen en practica los valores personales como profesionales, lo que tiene relación con los resultados anteriores con ponderaciones bajas en cuanto a la conducta de los empleados, lo que no permite que se refleje la misión de la alcaldía en el quehacer institucional.

Esto significa que la ética esta no esta siendo muy aplicada en la Dirección de Infraestructura, debido al bajo comportamiento moral y actuación que estan reflejando los trabajadores de la Direccion y la población, por lo que se recomienda a la institución que implemente talleres de capacitación para la apropiación del código de ética y así mejorar el comportamiento organizacional, ya que influye directamente en los resultados esperados de la alcaldía.

#### ✓ Respeto

Cuidar las formas y respetar los códigos en nuestras relaciones con los demás sí es importante. Dentro y fuera de nuestra organización, especialmente con culturas distintas a la nuestra. Saber mantener un trato exquisito permitirá disponer de una mayor capacidad de interlocución y el reconocimiento de quienes te rodean. Cuidar la forma en cómo nos dirigimos, en el trato personal o por escrito, con especial mención en las relaciones entre trabajadores de distinta escala de responsabilidad. Ser puntual, abstenerse de

comentarios personales inapropiados, cumplir con la confidencialidad de la información dentro y fuera de la empresa, aceptar los métodos de trabajo acordados y otras muchas normas de convivencia que nos capacitan para el desempeño del trabajo en equipo y marcan las diferencias entre las organizaciones. (Induing, 2017).

“Cuidar las formas y respetar los códigos en nuestras relaciones con los demás sí es importante. Dentro y fuera de nuestra organización, especialmente con culturas distintas a la nuestra. Saber mantener un trato exquisito permitirá disponer de una mayor capacidad de interlocución y el reconocimiento de quienes te rodean. Cuidar la forma en cómo nos dirigimos, en el trato personal o por escrito, con especial mención en las relaciones entre trabajadores de distinta escala de responsabilidad” (Ruiz Torrez, 1985).

Haciendo mención a la cita anterior el respeto es una cualidad que debe poseer toda la persona cuando esta hace una justa valoración de los demás y ante toda opinión es consiente que todos tienen derecho a opinar según su pensamiento por lo que siempre hace énfasis en mantener una actitud de aceptación ante diversas opiniones el valor se refleja durante el comportamiento hacia los demás, siendo éticos y prudentes a la hora de emitir un juicio y opinión sobre algún tema en cuestión





En relación al gráfico N° 23, el 10% de los contribuyentes, como el 23 % de los trabajadores valoraron el respeto profesional como excelente, esto se debe a que en cierta forma el respeto es un valor fundamental para hacer posible la convivencia y comunicación en el ambiente laboral de la Dirección en cambio el 25 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores manifestaron que es muy bueno el respeto profesional que se percibe en la Dirección de Infraestructura, mediante el cumplimiento de las tareas asignadas y el respeto a las orientaciones dadas por los superiores manteniendo una postura abierta y firme.

El 15% % de los contribuyentes y el 23 %de los trabajadores afirmaron que es bueno, debido al cumplimiento de la moral, respecto a los superiores, así como las opiniones de los colegas, y acatamiento de las ordenes, en cambio un 40 % de los contribuyentes y un 30% de los trabajadores valoraron como regular, ya que desconocen el verdadero horizonte que con lleva ha un buen respeto profesional y a la vez muchas veces se sienten violentados los derechos como trabajadores.

Según la entrevista realizada al Director de la Dirección calificó el respeto profesional como muy bueno, ya que el respeto se considera una norma importante que día a día los trabajadores ponen en práctica donde prevalece el trato sincero y honorable con el respecto se construye un ambiente donde el compromiso y la responsabilidad son parte fundamental para el desarrollo de todas mas metas y compromisos con la población y los mismos trabajadores.

Durante la guía de observación, se logró notar que hay un balance en las relaciones de los trabajadores, de tolerar y de respetar a la vez las condiciones individuales de los compañeros de oficina y por ende es la clave para un ambiente positivo y más productivo para la Dirección, debido a que el respeto profesional va de la mano con otro valor fundamental como es la tolerancia, ya que ninguno podría subsistir sin el otro, por tanto se cumple en cierta manera la teoría del actor antes mencionada.

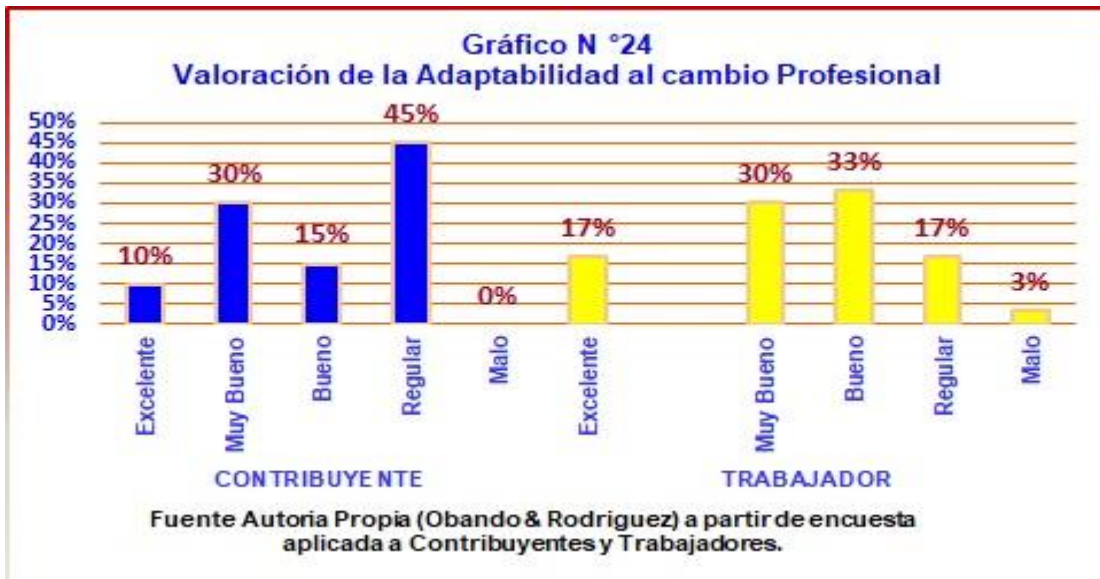
Aunque con estos resultados obtenidos por ambos grupos encuestados son buenos en cierta forma, pero deberían de ser mejor, para que no se conviertan en una debilidad para la Dirección y por ende para la Municipalidad porque de esta manera no se cumplirían con las metas establecidas, es de suma importancia que la Dirección de Infraestructura y la Alta Gerencia, promueva en todas sus capacitaciones, talleres y reuniones, este valor como factor importante para evitar lo así que se genere un ambiente hostil y poco agradable, reforzar los hábitos relativos a evitar la violencia, ya que el respeto influye bastante en la ética personal y como Institución.

✓ Adaptabilidad al cambio

Humildad, curiosidad, pasión, inconformismo. Todas ellas responden a una actitud que es propia de un agente del cambio. Un profesional que marca la diferencia en un equipo. Escucha y respeta a aquellos que piensan diferente. Es consciente del dinamismo del mercado, se muestra flexible, abierto, observador, en constante aprendizaje. Se cuestiona los viejos paradigmas que existen dentro de su organización, huyendo de la comodidad y está preparado para los nuevos retos que le depare su organización. (Induing, 2017).

Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. (Lindgren, 1980).

Lo expuesto por el autor este se refiere a la adaptabilidad al cambio como una oportunidad permitirán la oportunidad se surgir, no estar arraigados a las viejas tendencias y marcar la diferencia, dejando que cosas frescas entren al mercado aprender cada día dejando que los nuevos cambios nos influyan, todo cambio nos afectara hasta en la vida personal y profesional nos harán ver de otra percepción las cosas.



Por lo que se refiere a la encuesta realizada en el gráfico N° 24, el 10 % de los contribuyentes lo valoran como excelente ya que todo cambio mejoraría el servicio que se recibe, así como el 17% de los trabajadores valoraron excelente la adaptabilidad al cambio profesional, como una nueva oportunidad de crecer profesionalmente, así también el 30% de los Contribuyentes y el 30% de los Trabajadores opina que es muy bueno, ya que los cambios son parte de la transformación y crecimiento de la Dirección como de la Municipalidad, por otro parte el 15 % de los contribuyentes, como el 33 % de los trabajadores opinaron que es buena, que adaptarse a los cambios trae consigo temores por desconocer hacia donde llevarían los cambios tanto interna y externamente de la Dirección y de la Municipalidad.

Por otra parte un 45 % de los contribuyentes, así como un 17 % manifestaron que es regular, esto se debe a que en cierta manera el cambio ayuda al desarrollo del conocimiento profesional directamente en las actividades que se realizan a diario dentro de la Dirección pero que esto podría significar que deben hacerse cambios y generaría atrasos en todos los procesos y finalmente un 3 % opina que es malo y les cuesta adaptarse a los cambios ya que ellos quizás son temerosos por las decisiones que estos cambios conlleven.

Mediante la entrevista, Director de Infraestructura manifiesto que la adaptabilidad a los cambios representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de la Direcciones así como de la Municipalidad en si, calificando este valor profesional en sus Trabajadores como excelente por la forma como adoptan de manera positiva el cambio en su vida profesional.y los nuevos lineamientos del Gobierno.

Con respecto a la guía de observación, llevada a cabo en las instalaciones de la Direccion de Infraestructura, se pudo detectar que la mayoría de los trabajadores mantienen una actitud positiva al cambio, explicando estos que es un proceso necesario para superacion y el progresotratando de abarcar toda las areas, y que el contexto laboral permite el crecimiento personal y por ende el profesional dentro de la Dirección y la Alcaldía y fuera de ella, renuncian con facilidad a las prácticas antiguas, se muestran más flexibles ante situaciones nuevas.

Si bien las alcaldía son instituciones que constantemente manifiestan cambios tanto en su estructura como en sus funciones, es por eso que no es posibles que algunos contribuyentes y parte de algunos trabajadores no conoscan a cabalidad que los cambios son buenos y necesarios para crecer en conjunto y que solo por medio de la renovación se puede garantizar la mejora continua en un mundo cambiante y acelerado, dicho de esta forma es que la alcaldía deberá de trabajar en temas sobre las bases de la comunicación clara y fluida, para que el cambio encuentre el menor grado de resistencia tanto en la población como en los trabajadores.

Por lo anterior sería recomendable que la alcaldía antes de implelentar cambios, haga un proceso de sensibilización a los empleados para que ellos se sientan parte de los objetivos de los cambios y así la resistencia al cambio sea menor, ya que los resultados de encuestas reflejan resultados no tan favorables, afectando esto el crecimiento de la organización tanto en tecnología y realización de obras de proyectos y generando impacto negativo en la población.

✓ Liderazgo

Poder y autoridad son cuestiones distintas. El cargo en la compañía otorga el poder, pero no reconoce a un líder. El directivo del siglo XXI debe ser ante todo un líder, basarse en los méritos e ir por delante sacrificando su confort. Ser líder no significa que siempre acierte. No debe tener miedo a confundirse e incluso al fracaso. (Induing, 2017).

“Poder y autoridad son cuestiones distintas. El cargo en la compañía otorga el poder, pero no reconoce a un líder. El directivo del siglo XXI debe ser ante todo un líder, basarse en los méritos e ir por delante sacrificando su confort. Ser líder no significa que siempre acierte. No debe tener miedo a confundirse e incluso al fracaso” (Ruiz Torrez, 1985).

Según lo citado por el autor es la manera es la capacidad que se tiene para desempeñar un cargo y/o función asignada de acuerdo a las capacidades, y conocimientos adquiridos lo cual tiene su remuneración o incentivo. Es la capacidad de influir en los demás, la habilidad de convencer a otros, atrayendo seguidores, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, se hace notar porque el liderazgo con facilidad se hace notorio ante los demás, porque se tiene capacidad para enfrentar distintas situaciones en aras de ser mejor cada día.



Según el gráfico N° 25, el 10 % de los contribuyentes, así como como el 30 % de los trabajadores valoraron como excelente el liderazgo profesional ya que para el buen funcionamiento de la empresa no solo ser un jefe si no también buen líder enfocados en la Visión de la Alcaldía, con respecto al 30 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores manifestaron que es muy buena, a nivel profesional manera y a nivel personal porque cuando tiene a alguien que se preocupa por ellos y no solo le da orden ellos trabajan más motivados así aplicando de a nivel interno la Misión y la Visión de la Alcaldía.

El 15% de los contribuyentes y un 27% de los Trabajadores opinaron que es bueno ya que es un componente importante para liderar de manera eficiente el desarrollo de todas las tareas asignada y poder darle un mejor cumplimiento a los planes de trabajo, por otro lado el 45% de los contribuyentes y el 37% de los trabajadores opinaron que es regular ya que no ven el liderazgo reflejado en su área de trabajo, por motivos que quisieron omitir. Y un 7% opino que es malo.

El Director de la Dirección de Infraestructura valoro en entrevista realizada como excelente el liderazgo profesional que se mantiene, que se práctica y se percibe, mediante las habilidades de dirección y organización dentro de la Dirección de infraestructura, ya que no es lo mismo un líder con poder, que un líder empoderado de su puesto, y que tenga como fundamento que el necesita de todo su engranaje para llevar a cabo todo lo que concierne a su Dirección.

Durante la realización de la guía de observación, se pudo constatar que los Trabajadores, aun cuando tiene la autoridad formal, ellos tienen un jefe o capataz de brigada con el ellos se sienten identificados eso los hace que se preocupen cumplir las metas.

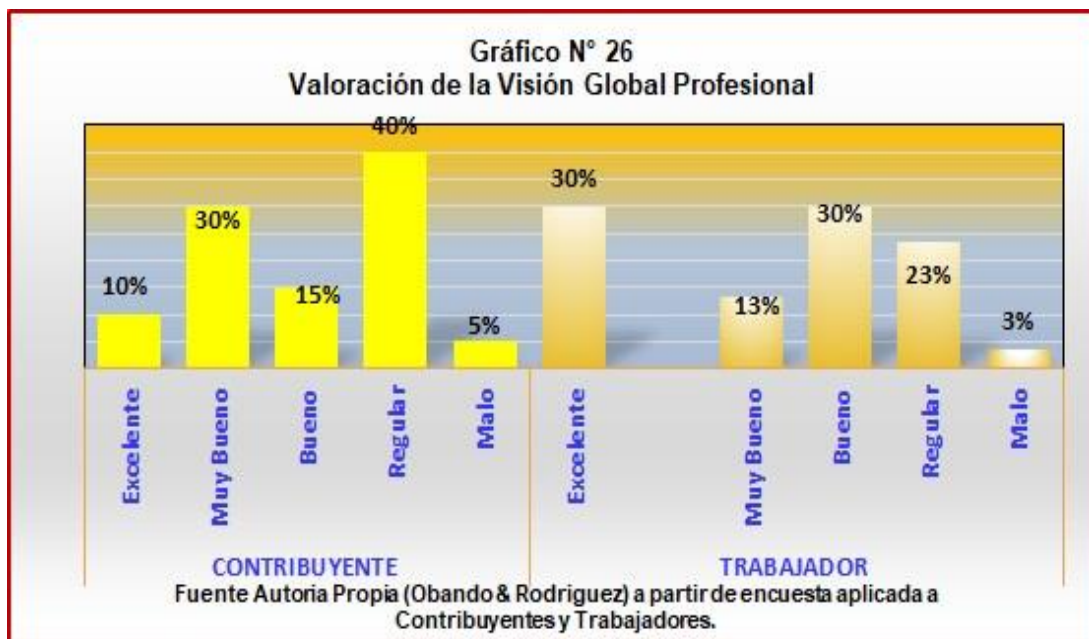
Sin embargo no es posible que a pesar de tener buenas opiniones sobre el liderazgo profesional que se percibe la Dirección de Infraestructura, así como en la Municipalidad todavía se manifieste una baja apreciación del liderazgo por parte de los contribuyentes así como en los trabajadores ya que no ven influencia de este componente por diferentes motivos.

Por eso se le recomienda a que a la hora de la selección del personal que estará a cargo de brigadas o grupos de personas que tenga la capacidad para llegar a ser un líder de lo contrario esto podría convertirse en una debilidad en un futuro, provocando un impacto negativo.

✓ Visión Global

Es necesario contar con profesionales con el conocimiento necesario para poder comprender la dimensión de la empresa y del entorno en su globalidad, anticipándose en la toma de decisiones y valorando los riesgos y oportunidades. Incertidumbre, complejidad, velocidad, multiculturalidad, globalización, visión local, intereses geopolíticos, económicos, etc. son factores externos que influyen en la estrategia de las organizaciones que a menudo focalizan su visión en el marco de su actividad. (Induing, 2017).

Puede ser vista como la capacidad o virtud que tiene una persona para poder ver y analizar una situación en concreto, tomando en cuenta variantes globales y no sólo locales. Por ello en las empresas se torna importante, debido a que compran o venden insumos y productos de forma globalizada.



Expresado de otra manera la visión Global es toda aquella capacidad y/o virtud que tiene una persona profesional poder ver y analizar una situación en concreto en toda su amplitud, a la hora de emprender o incursionar en un mercado nuevo o la hora de ofrecer un nuevo producto tiene que ser de acuerdo a las necesidades y el entorno cambiante.

En relación al gráfico N° 26, donde el 10 % de los contribuyentes, como el 30 % de los trabajadores valoraron como excelente la visión global profesional, esto se debe a que en cierta manera emplean y están capacitados al cambio a la evolución que se puedan dar, por otro lado el 30 % de los contribuyentes y el 13 % de los trabajadores manifestaron que es muy buena, ya que aceptando los cambios de manera abierta se puede analizar las situaciones, tomarla de manera positiva y no ver lo malo, sin centrarse en un único aspecto muy determinado, por otro lado el 15 % de los contribuyentes, el 30% de los trabajadores afirmaron que la visión global es buena ya que es se puede tener una mente abierta a las decisiones en pro de mejorar las capacidades y calidad de trabajo.

Así como también a los cambios y las nuevas tendencias, como de las operaciones y servicios que se brindan en la municipalidad en pro del desarrollo y dar solución ante alguna situación. un al igual que 40% de los contribuyentes y un 23% de los trabajadores afirman que es regular, debido que cualquier cambio o decisiones dentro de la Institución o Dirección puede generar una desestabilidad en lo laboral como personal, para finalizar un 5% de los contribuyentes y un 3% de los trabajadores dijeron que es mala, esto se de porque ya son personas de edad y están acostumbrados a como ellos aprendieron. Y un cambio les puede provocar una desorientación y les nace el temor de no poder asimilar el cambio.

Con respecto a la entrevista realizada , califico la visión global profesional como excelente, ya que en conjunto, como equipo de trabajo se tiene una visión de las cosas, se hace una referencia de una perspectiva de lo que se



hace y se quiere lograr en futuro, mejorando el rendimiento de los trabajadores como la sistematización y la compra de maquinarias para la ejecución de los proyectos.

En la guía de observación se logró observar, que los trabajadores tienen una visión global futurista al cambio, en beneficio al logro de los objetivos y al cumplimiento de la visión y misión de la alcaldía. Así como también los objetivos de la Dirección que son la de Ejecutar las obras y proyectos que desarrolla la Alcaldía, ya sea de construcción y mantenimiento vial, drenaje pluvial (mayor y menor), señalización vial, como de obras de infraestructura (mayor y menor), con base a los planos y especificaciones de construcción.

Sin embargo, es necesario de que se conozcan a profundidad las actuales y futuras necesidades existente a través de capacitaciones, la verdadera visión global en los trabajadores, ya que de esta manera les dará ventajas y permitira hacer una valoración objetiva para la toma de decisión en la alcaldía, y la Dirección, misma ya que no es posible que una parte de los trabajadores y contribuyentes no conozcan los diferentes enfoques que pueden tener de una situación o un elemento en futuro de su vida profesional o personal.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista y guía observación realizada sobre la interrogante ¿En qué escala califica los valores Profesionales de la Alcaldía? y de acuerdo a los porcentajes obtenidos se puede decir que los valores profesionales que más predominaron fueron la Aptitud, Cultura de Esfuerzo, Compromiso y Liderazgo, debido a la que la Alcaldía así como en la Dirección de Infraestructura, el personal está capacitado para desempeñar sus funciones, esforzándose cada día para ser mejores y brindar una atención de calidad a los contribuyentes, comprometidos con la Población. Lo que indica que el personal no tiene problemas de aptitudes, sino más bien de actitudes, es decir de comportamiento y no de competencia para el puesto.

### c) Valores Organizacionales

Los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Deben de construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables. (Correa, E.S., 2008).

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos. (Garcia & Valencia, 2007).

Según los autores, la compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia.

#### ✓ Eficiencia

La capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos dentro de óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita". "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas. (Torrez & Ortiz, 2006).

Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. (Bouza Suárez, 2000).

Haciendo Inferencia a lo citado por los autores, la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Donde se busca la mayor productividad, con menos recursos o recursos humanos asignados, ahorrando así en la financiera y la parte humana.



Según el gráfico N° 27, el 15 % de los contribuyentes y el 13 % de los trabajadores valoran la eficiencia Organizacional como Excelente, ya que a la hora de ejecución de los proyectos hacen uso de los recursos adecuadamente, mientras el 30% de los contribuyentes y el 23% de dan cuenta como se los trabajadores opinan que es muy bueno porque los contribuyentes se dan cuenta cómo y en que se están usando los impuestos que ellos pagan a la municipalidad.

Así como también un 20% de los contribuyentes y un 50% de los trabajadores dice que es bueno, ya que se dan el cumplimiento a los objetivos de acuerdo a los objetivos, en cambio un 35% de los contribuyentes contra un 13 % de los trabajadores afirma que es regular en vista que la población son quienes califican el cumplimiento de la ejecución de los proyectos y en que se están invirtiendo sus impuestos.

En la entrevista realizada al Director de infraestructura manifestó que la Dirección es muy eficiente, porque se trata de dar respuesta a todas las demandas de la población, siempre utilizando y optimizando los recursos con lo que la que fueron destinados para la ejecución de los proyectos y otras actividades propias de la Dirección generando un impacto positivo a la Población.

En la guía de observación se pudo captar buenas acciones que indican que efectivamente la Dirección de Infraestructura es muy eficiente, siendo una de las Direcciones que hace uso adecuado de Recurso Humanos, Financieros y Materiales (Maquinarias), donde el personal está cumpliendo otras misiones de trabajo no solo con el cargo que están contratados, cumplen con todas las tareas lo cual los hace ser eficientes y que la organización igual tenga eficiencia.

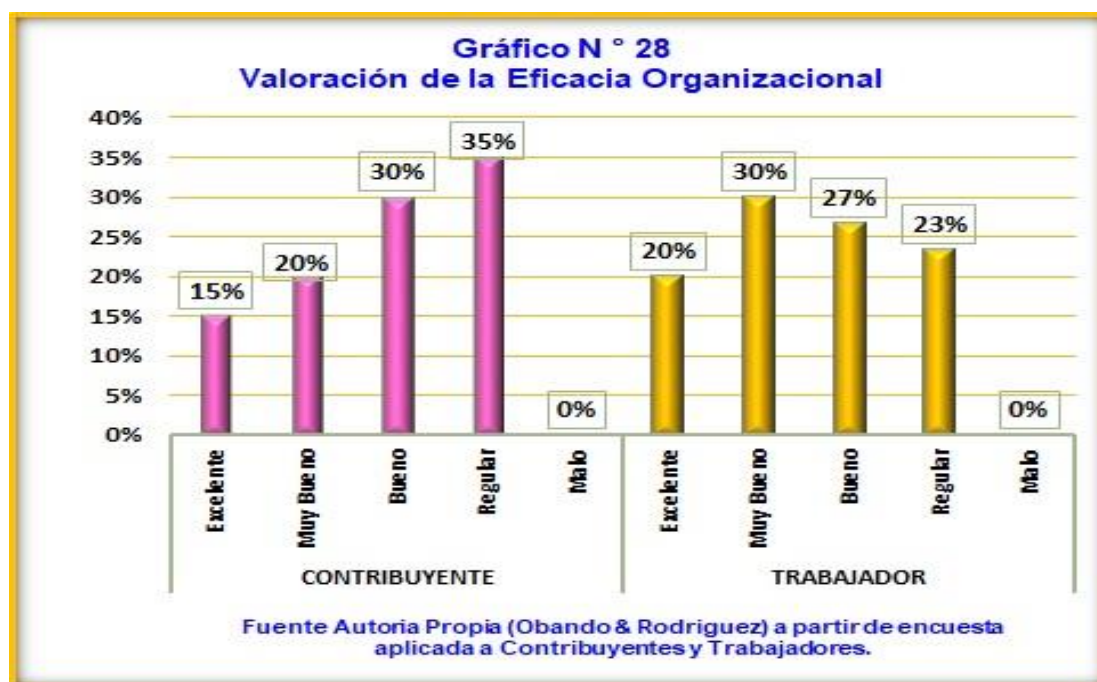
Esto indica que se están utilizando bien los recursos, pero aún hace falta reforzar cada uno de los departamentos tanto en personal, como en la estructura y darles las condiciones necesarias para que ellos puedan desempeñar sus funciones con la eficiencia que se requiere.

#### ✓ Eficacia

La eficiencia expresa la relación básica con "la forma en que se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados y los outputs obtenidos". La eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; es la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se producen determinadas cantidades de "salidas" con el mínimo de "entradas". (Mayo & Loredó, 2016).

Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. (Bouza Suárez, 2000).

Los autores indican que se están utilizando bien los recursos, pero aún hace falta reforzar cada uno de los departamentos tanto en personal, como en la estructura y darles las condiciones necesarias para que ellos puedan desempeñar sus funciones con eficiencia.



Según el gráfico N° 28 el 15 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores valoran la eficacia Organizacional como Excelente ya que se hace uso adecuado de los recursos y la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de la Dirección, mientras el 20 % de los contribuyentes y el 30% de los trabajadores opinan que es muy buena, porque según su percepción se está trabajando de acuerdo a lineamientos y metas establecidas, en cambio el 30% de los contribuyentes y un 27% de los trabajadores lo valoran como bueno, 35% de los contribuyentes y el 23% de los trabajadores dicen que es regular, ya que muchos de ellos no están involucrados ni se dan cuenta cómo y en que están siendo usados los recursos.

En la entrevista realizada al Director de Infraestructura dice que la Dirección es Eficaz, ya que se centra en cumplir con los objetivos en tiempo y forma en cada línea de trabajo, manteniendo una buena comunicación con la

población, Contratistas y trabajadores para poder lograr la buena ejecución y supervisión de los proyectos y mantenimiento de la red vial siendo los garantes de uso adecuado de los proyectos.

En la guía de observación se comprobó, que la Dirección de Infraestructura, es muy eficaz durante la ejecución de los proyectos, sin embargo se debe valorar, el cumplimiento y el compromiso a la hora de la ejecución de los proyectos y mantenimiento de las maquinarias, así como también la distribución del personal, y dotándolos de las herramientas necesarias.

Esto quiere decir que se están obteniendo resultados positivos en las actividades logrando mayor satisfacción con el mínimo de Recursos, en pro de lograr llegar a los objetivos buscados aprovechando todos los espacios en aras de fortalecer a la Dirección y por ende a la institución siendo eficaces a la hora de tomar la mejor decisión y así cumplir los objetivos y metas.

✓ Responsabilidad

La responsabilidad como el compromiso que asumen las empresas y el ser humano hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir que el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. (Server, 2005).



Según el gráfico N° 29, el 15 % de los contribuyentes y el 13 % de los trabajadores indican que la Responsabilidad Organizacional es Excelente, debido a que este componente es muy importante para el desarrollo de las Actividades de la Dirección y en la ejecución de los objetivos, mientras el 20% de los contribuyentes y el 37% de los trabajadores opinan que es muy buena ya que cuando llegan a hacer alguna gestión ven el compromiso que como Dirección tiene y la atención brindada, de parte de los funcionarios de la misma, por otro lado un 25% y un 30% de los trabajadores opinan que es bueno y otra parte dice que un 40% de los Contribuyente y un 47% de los trabajadores dicen que es regular.

En la entrevista realizada el Director de Infraestructura, dice que la Dirección es muy Responsable, ya que es la encargada de ejecutar parte de los proyectos que desarrolla la Municipalidad, supervisando cada uno de los proyectos y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la Dirección y controlando su ejecución para así corregir o prevenir impactos negativos en el entorno.

En la guía de observación se logra visualizar la responsabilidad organizacional con que cuenta Dirección de Infraestructura, ya que en los diferentes programas sociales se ve la responsabilidad que se asumen para que todos estos lleguen a las familias del Municipio, se observa empoderamiento de todo el personal que la integra, conscientes de dar fiel cumplimiento a los planes ejecutados.

Esto quiere decir que hay responsabilidad en la Dirección, los integrantes de esta, están comprometidos con la población para lograr satisfacer las necesidades de la población sin afectar los el entorno.

#### ✓ Ética empresarial

Es la aplicación de los valores morales y los principios éticos al ámbito específico de la empresa. (Herrera H. , 2011).

El autor señala que la ética empresarial es donde se reflejan los valores, normas principios que la empresa orienta para alcanzar una mayor satisfacción y permitir una mejor adaptación en todo el entorno en condiciones respetando los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta tiene plasmados.



Según el gráfico N° 30, el 15 % de los contribuyentes y el 10 % de los trabajadores expresan que la Ética empresarial es Excelente, ya que de ello depende la buena imagen de la Institución y las personas, mientras el 20% de los contribuyentes y el 30% de los trabajadores indican que es muy buena, debido ayuda a tomar decisiones acompañado de valores que ayuda al análisis a pensar en las opciones, y el juicio que se emite respecto un tema pertinente, con la libertad total de hacer lo que moralmente está catalogado como correcto o incorrecto. Finalmente, la persona es quien opta por una de las alternativas, bajo nuestro propio veredicto.

Así como también el 20% de los contribuyentes y el 40% de los trabajadores señalan que es buena, ya que aún hace falta para poder alcanzar la excelencia porque como seres humanos aún se cometen errores dejándonos llevar por las emociones en cambio el 40% de los Contribuyentes y el 17% de los trabajadores indican que es regular, siendo mejor valorado por los contribuyentes que por los trabajadores, esto se debe a que los contribuyentes



ven y valoran a la hora de los cabildos municipales cuando se le informa en que se han invertido los impuestos que ellos pagan y por ultimo 5% de los contribuyentes y un 3% de los trabajadores opinan que es malo por ser personas que siempre están viendo de manera negativa la operacionalización de la Institución.

En la entrevista realizada el Director de Infraestructura, asume que que la insitucion así como la Dirección de Infraestructura cuentan con mucha Ética Empresarial, ya que hay un buen comportamiento; entre el personal tanto en superiores como subordinados esto se debe a que existen Reglas y normas formalizadas, Los códigos de ética, políticas de ética y programas de capacitación para poder sancionar una mala acción que ponga en riesgo la buena marcha de la Institución.

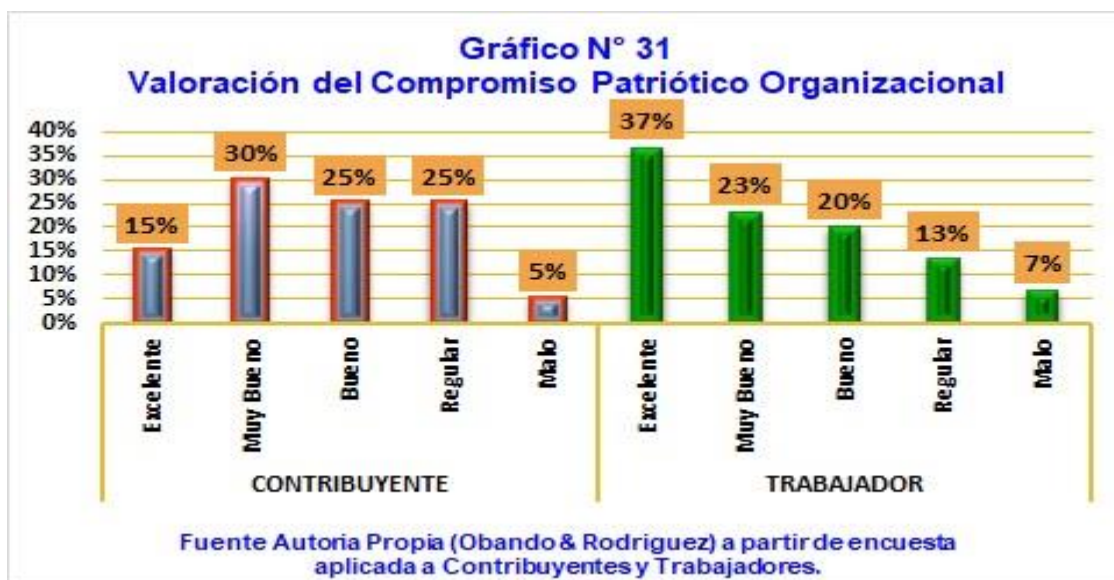
Sin embargo en observación se logra se pudo verificar que los empleados tienen debilidades en cuanto a valores personales, eso influye en la ética profesional y por ende en la ética empresarial, ya que los valores son los que rigen la conducta de las personas y de acuerdo a ello se comportan en la organización, por lo que se observan que debe mejorarse el comportamiento del individuo en esta área y esto es percibido por los contribuyentes según resultados de la gráfica.

Esto quieres decir que se debe fortalecer el conocimiento y apropiación de la ética en el personal y que se ponga en práctica el código de ética para evitar irregularidades y ayudar a mejorar el comportamiento organizacional.

✓ Compromiso patriótico

El sentimiento de identidad es lo que le permite al ser humano proyectarse hacia el futuro y el patriotismo como tal imbuye a la persona a tener un cariño por su Patria, eso es lo que se tiene que inculcar a nuestras nuevas generaciones. (Oruro, 2013).

Lo citado por el autor indica que el compromiso patriótico nos determina como ciudadanos que amamos un país por lo que nos resalta el compromiso que le debemos a la nación siendo mejores cada día y enseñando a las generaciones a tener ese mismo amor que de generación en generación se inculca para y así valorar el esfuerzo de otros.



Según el gráfico N° 31, el 15% de los contribuyentes y el 37 % de los trabajadores indican que el Compromiso Patriótico es Excelente, ya que como ciudadanos debemos amar nuestra Patria demostrando compromiso en la ejecución de las tareas asignada dentro de la Dirección, mientras el 30% de los contribuyentes y el 23% de los trabajadores valoran que es muy buena ya que cada cumple con lo que le corresponde para así demostrar amor a la Patria y una de las manera para hacerlo es cumpliendo con las tareas asignadas en la Dirección, otro 25% de los Contribuyente y el 20% de trabajadores opinan que es bueno, sin embargo un 13% de los Contribuyente y un 13% de los trabajadores dice que es regular.

En la entrevista realizada el Director de Infraestructura, expresa que el compromiso patriótico es primordial en la Dirección así como en la Institución, el cual es asumido con gran responsabilidad ya que se debe estar comprometido con la patria para asumir la responsabilidad cuidar y administrar

los recursos del pueblo así mismo fomentar el respeto hacia nuestra cultura e identidad. Y una de ella es cumpliendo con el horario y tareas asignadas.

En la guía de observación se analizó que en la Dirección de Infraestructura hay mucho compromiso patriótico, desde su modelo de trabajo cristiano socialista y solidario, el cual es aplicado, para lograr los objetivos Organizacionales.

Esto quiere decir que en la Dirección por su naturaleza y su actividad debe existir el compromiso patriótico, es muy importante que la Dirección de Infraestructura, fomente el respeto hacia la patria, para así lograr el desarrollo intelectual, social, moral y económico.

✓ Solidaridad

Es la expresión más sencilla de la amistad, y está presente siempre, en las buenas y en las malas. (Flores, 2009).

Lo expresado por el autor manifiesta que este valor de la Solidaridad, es compartir con otros tanto lo material como lo sentimental, es ofrecer ayuda a los demás y una colaboración mutua entre las personas, apoyo, respaldo, ayuda, protección de una manera tierna y sencilla demostrando que somos amistad.



El gráfico N° 32, dice que el 10 % de los contribuyentes y el 27% de los trabajadores opinan que la solidaridad organizacional, es Excelente, ya que es un valor que todos debemos tener en cuenta para nuestro crecimiento personal, mientras el 20% de los contribuyentes y el 27 % de los trabajadores valoran que es muy que visitan nuestras instalaciones así como los miembros de la Dirección porque se practica día a día y a la hora que atendemos, el 30 % de los contribuyentes y el 23% de los contribuyentes opinan es bueno porque así se demuestra un compromiso en cambio un 35% de los contribuyentes y un 20% de los trabajadores dicen que es regular, por último un 5% de contribuyentes y un 3% de los trabajadores dicen que malo.

En la entrevista realizada al Director de Infraestructura, indica que la solidaridad organizacional es una de los valores más importantes de la Dirección como de la Alcaldía, ya que sin ella no tendría razón de ser. En la Dirección de Infraestructura, así como Alcaldía se fomenta la solidaridad y la igualdad de género, nuestros programas y proyectos son dirigidos a las Familias de escasos recursos económicos para darles una mejor calidad de vida, así como al mejoramiento de carreteras y caminos en donde la población es la mayor beneficiada.

En la guía de observación se analiza que en efecto la solidaridad predomina en la Dirección de Infraestructura ejecutando ayudando a la población en sus necesidades y dando respuestas a las problemáticas, sin embargo se observa que entre los Trabajadores que si existe una buena solidaridad entre ellos ya que en ocasiones especiales se demuestra de diferentes maneras.

Esto quiere decir que de cierta manera cumple de cierta la solidaridad en la Dirección de Infraestructura, es bien aplicada hacia la población, pero de manera interna hay debilidades por lo que se hace necesario que se fomente el compañerismo entre todos los compañeros de Trabajo de manera que no se afecte el clima organizacional.

#### **4.1.1.4 Objetivos**

El objetivo en general de la empresa define y explica su finalidad, el campo en el cual desea actuar, y las actividades a que se dedicara. Se trata de un enunciado que define la misión que ha de cumplir la empresa u organización y refleja los valores que informa su actuación. (Veciana, 1999).

Son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se lograra en cierto tiempo y si es posible de manera cuantificada. (Hunger, 2007).

Los objetivos tienen que ser alcanzables y específicos sobre lo que se quiere hacer, el tiempo que se quiere hacer como empresa.

##### a) Financieros

El objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa. (Zurdo & Vieira, 2016).

Según el autor toda empresa para lograr sus objetivos debe de contar con una liquidez financiera y poder hacer frente a los cambios del entorno y generar utilidades.

Por lo cual es necesario saber tomar buenas decisiones, ya que pueden definir el éxito o fracaso de estas, deben saber aprovechar las tecnologías adoptando para la empresa instrumentos que le permitan hacer un mejor uso de todos sus recursos y así lograr la estabilidad económica deseada.



De acuerdo al Gráfico N° 33 en encuesta realizada a los trabajadores de la Dirección de Infraestructura sobre el predominio del objetivo financiero con una respuesta de sí y no nos dijo que un 73% que sí hubo predominio y un 27% de los encuestados dijo que no.

Esto se debe a que la Alcaldía necesita de los recursos para funcionar y así poder llevar las obras de progreso a la ciudadanía y es reconocida esta necesidad por todas las partes informantes en esta investigación.

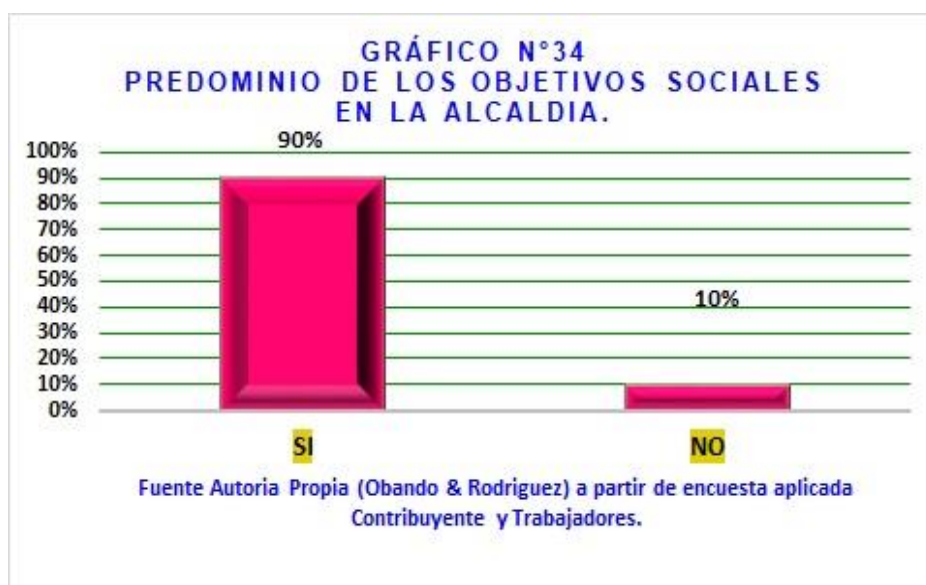
Este enfoque hacia este tipo de objetivos, obedece a que la alcaldía se preocupa por planificar sus recaudaciones, así como también emprender estrategias para incrementar las recaudaciones, ya que de ello depende las obras que el gobierno municipal pueda ejecutar en la comunidad y por ende el cumplimiento de los objetivos en sus planes.

b) Sociales

Los valores sociales son aquellos que permiten establecer si una acción está bien obrada o no. Se sabe que la sociedad es compleja y voluble, por esta razón, es importante reconocer las acciones de las personas para poder

entender mejor su comportamiento, haciendo un trabajo crecimiento, ubicando las falencias y así poder corregirlas. (Andres, 2009).

Expresa que los valores sociales son los que ayudan a entender las necesidades de los clientes de acuerdo su complejidad, sus capacidades, sus deseos, previniendo los errores y tomando decisiones de acuerdo a sus necesidades.



Haciendo referencia a datos obtenidos de la encuesta realizada a los Trabajadores de la Dirección de Infraestructura en la Grafica N° 34, sobre el predominio del Objetivo Social se hace referencia que un 90% de los trabajadores dice que si hubo influencia y 10 % de ellos dijo que no.

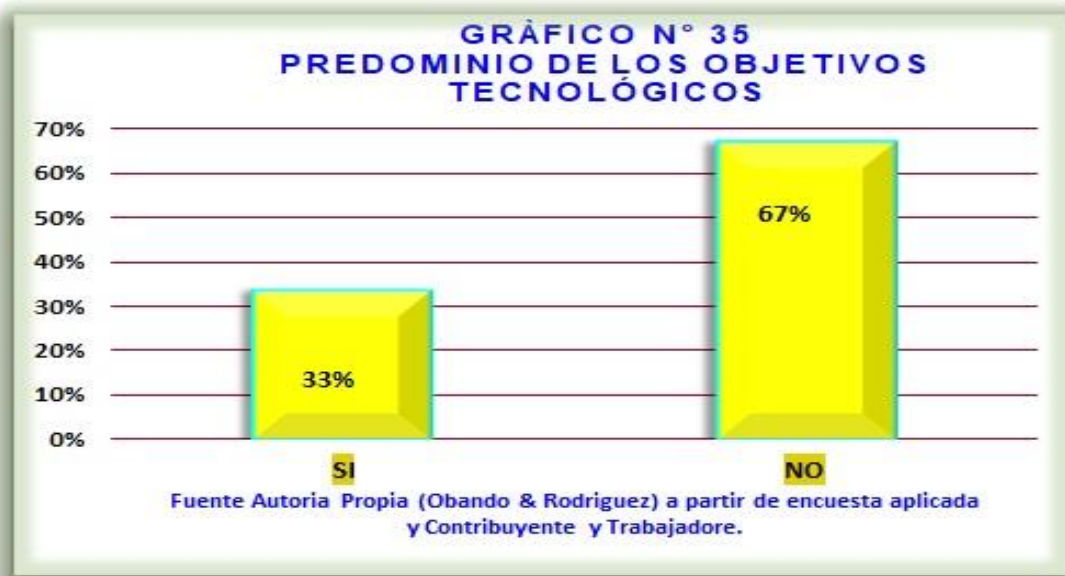
Esto se debe a que la Alcaldía se enfoca en Beneficiar a la Población regresando los impuestos que ellos pagan en proyectos sociales y apoyo a los diferentes sectores.

Como todas las instituciones del estado, tienen un fin social, la alcaldía municipal a través de la Dirección de Infraestructura, también tiene como misión satisfacer las necesidades sociales a través de las diferentes obras públicas que se ejecutan.

c) Tecnológicos

“El futuro no se puede predecir, pero sí diseñar”,<sup>3</sup> y en este empeño, la ciencia y la tecnología se suman a la voluntad social y política de las naciones para controlar sus propios destinos, sus medios y el poder de hacerlo. (Castro Diaz, 2002).

Según cita el autor con los avances tecnológicos se pueden crear estrategias que nos ayuden a mejorar y llegar a cumplir los objetivos y metas de la empresa dotando de herramientas necesarias para su buen funcionamiento y poder satisfacer las necesidades de los clientes y de los que aportan al crecimiento de la misma.



Como se muestra la Grafica N° 35, indica que un 33% de los trabajadores opinan que, si hubo predominio los objetivos tecnológicos y un 67% de los trabajadores dijeron que no, esto se debe a que no todas las áreas cuentan con las herramientas necesarias para su buen funcionamiento y el desarrollo de las actividades que cada uno de los trabajadores necesita y para la ejecución de los proyectos.



El Objetivo que más predominó tuvo durante las actividades de la Alcaldía en el año 2016 fue el Objetivo Social, con un 90% de la puntuación a que es una institución socialmente comprometida con la sociedad sin fines de lucro y por ende se debe de orientar al desarrollo social en beneficio de la población con obras de proyectos y otros programas impulsados por el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional.

El Director de Infraestructura dentro respuesta manifiesto en la entrevista, que han predominado los tres Objetivos ya que es una institución socialmente responsable con la población, pero para que estos se hayan realizado se incluyeron los objetivos financieros y tecnológicos para la realización y ejecución de los proyectos ya que se necesitan los otros dos recursos la parte financiera y la Tecnológica.

En la guía de observación , se corroboró que los objetivos de la alcaldía están dirigidos al bienestar y servicios sociales de la población, de la mano con la tecnología y por ende con los recursos financieros.

Sin embargo, para que un objetivo social se logre a plenitud, se necesita de los objetivos financieros primeramente para poder tener disponibilidad financiera, además para poder ejecutar los proyectos y pagar a quienes laboran los Objetivos Tecnológicos contando con la maquinaria y materiales necesarios para que estos se cumplan.

El bajo enfoque hacia la tecnología podría afectar en la calidad de las obras que la alcaldía debe realizar, así como en los procesos de trabajo administrativos, ya que la tecnología aporta más eficiencia y eficacia en los resultados de la organización. Ya que la tecnología viene agilizar los procesos y de esa manera optimizar las empresas.

#### 4.1.2 Análisis Organizacional

Una forma global el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del ambiente. Así se vuelven importantes para su administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima. (Brunet L. , 1999).

Para el autor un buen clima organizacional o laboral ayudan al mejor desempeño de funciones dentro la empresa, el éxito de una empresa es mantener a sus trabajadores satisfechos y motivados para poder cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia.

##### **4.1.2.1 Análisis del ambiente interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. (Mintzberg, 2007).

Está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. (Hunger, 2007).

Este análisis permite a la empresa valorar sus fortalezas y debilidades en cuanto a la cantidad, calidad de los recursos, de acuerdo a las necesidades de las áreas de la empresa y poder darle las herramientas necesarias.

a) Fortalezas

Son atributos internos que hacen a la empresa competir y diferenciarse exitosamente del resto de la competencia, el mercado u otros factores que pueden hacer a la empresa lograr sus objetivos. Las fortalezas y debilidades pueden ser, por ejemplo: en productos, servicios, talento humano, sistemas. (Thomson, 2013).

Según la analogía realizada al aporte de Thomson sobre las fortalezas son Aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.

b) Debilidades

Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales. (Esteves, 2016).

Según la analogía realizada al aporte de Esteves Es importante revisar hacia donde queremos llegar dentro de cierto tiempo, la estrategia que utilizaremos para lograr eso, con originalidad y logrando cierta competitividad, esto con el fin de hallar nuestro lugar dentro del mercado, logrando exitosamente cierto liderazgo.

c) Tipos de factores internos

➤ Factores financieros

Es un análisis que se realiza sobre la inversión de capital y se utiliza para hacer cálculos matemáticos posteriores entre los factores financieros tenemos: actualización simple, capitalización simple, capitalización de la serie, actualización de la serie, fondo de depósito de amortización, recuperación de capital. (Talaya de Maradiaga, 2008). Según el autor son todos los estudios sobre los informes de cómo está trabajando la empresa en términos financieros en la generación de capital y todas las utilidades obtenidas

➤ Factores Administrativos

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específicos y demás depende del mismo, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general. Ambientes Específicos Ambientes Generales (Mata, 2013).

Según la analogía realizada al aporte de Mata los factores administrativos son una tarea básica y que se tiene que cumplir en una organización donde interactúa con diferentes acciones y esfuerzos de todos los involucrados dentro de la organización para lograr una meta en común, debe de tomarse en cuenta recursos humanos materiales financieros y tecnológicos.

➤ Factores Operativos

Es fundamental que este plan contemple unos puntos clave como el local en el que se ubicará la empresa, las necesidades que se van a tener de maquinaria o bien de equipamiento o suministros, así como la elección de los proveedores, la mecánica de producción, la forma de prestar los servicios y la estrategia de compras y almacenaje (Serenó, 2012).

Tiene que ver con la funcionalidad de la empresa donde debe existir un plan de acción detallado que sirva de guía para la operatividad y lograr el posicionamiento o éxito de la institución las relaciones interpersonales, los materiales de entrenamiento, boletines, declaraciones filosóficas y políticas La estructura es un factor interno que impacta en las operaciones del día a día de tu empresa.

## ➤ Factores Productivos

Factores productivos surge de la necesidad de simplificar los numerosos tipos de recursos que hacen parte de la actividad económica en categorías generales. La clasificación tiene su origen en los economistas clásicos quienes se enfocaron en los recursos físicos implicados (trabajo, tierra y capital) en el proceso de producción y se referían a ellos como los componentes del precio. (Montoya, 2016).

En la organización son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios y para ello se hace necesario hacer uso de los factores tierra, trabajo y capital, sin estos factores no es posible la productividad de la organización ya que son muy necesarios.

## ➤ Factores Humanos

Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí está el gerente/propietario los socios y los empleados. (Marin, 2001).

El factor humano se ubica en el primer lugar para el éxito de la organización por tanto la institución debe tener especial conocimiento de los recursos humanos para su mejor aprovechamiento, las técnicas de motivación mediante las cuales se trata estimular a los empleados con el fin de cumplir con las metas organizacionales.

Tabla N° 1 Matriz de Factores Internos					
DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MATAGALPA					
Factores	Tipos de factores	Factores Especifico	Trabajadores/ Importancia	Contribuyentes /Calificacion	Ponderacion
Financieros					
	Fortaleza	Los Impuestos de los Contribuyentes	7	4	0.28
	Fortaleza	Gestion de Proyectos	7	4	0.28
Administrativos					0
	Fortaleza	POA(Plan Operativo Anual)	6	3	0.18
	Debilidad	Infraestructura	6	3	0.18
	Fortaleza	Armonia de Objetivos	5	4	0.2
	Debilidad	Liderazgos	5	3	0.15
	Debilidad	Comunicación	5	3	0.15
	Debilidad	Clima Organizacional	5	3	0.15
Operativos					0
	Debilidad	Mantenimiento de Red Vial	6	3	
	Debilidad	Mantenimiento de Maquinaria	5	3	0.15
	Fortaleza	Calidad de los Proyectos Ejecutados	6	4	0.24
Procesos					0
	Debilidad	Compras	5	3	0.15
Estructura	Fortaleza	Unidad de Mando	6	3	0.18
	Debilidad	Condiciones Laborales	6	3	0.18
Relaciones Formales					
	Fortaleza	Realizacion de Gestiones Directas	5	3	0.15
Relaciones Informales					0
	Debilidad	Realizacion de Gestiones Indirectas	4	3	0.12
Humanos					0
	Debilidad	Sistemas de Motivaciones	5	3	0.15
	Debilidad	Trato de los trabajadores a los Contribuyentes	6	3	0.18
			100		3.07

Fuente : Autoria Propia ( Obando& Rodriguez ) Apartir de Encuestas Aplicadas a Contribuyentes y Trabajadores

Según la matriz de factores internos de la Dirección de Infraestructura a como nos indica la Tabla N° 1, tiene un ambiente poco saludable, ya que la ponderación general dió como resultado 3.07 con respecto a la media de 2.5 por encima de la calificación media establecida, esto indica que la Dirección tiene debilidad en las condiciones de trabajo, clima organizacional, liderazgo y estas son condiciones que afectan el desempeño del empleado, que puede provocar un bajo rendimiento y un mal comportamiento organizacional. Todo esto afecta el cumplimiento de metas de la Dirección.

La gestión de proyectos por parte de los contribuyentes hace que se ejecuten de mejor manera para ellos se realizan las consultas participativas anuales para conocer cuáles son las necesidades de cada barrio y comunidad. POA (Plan Operativo Anual), es la medición de objetivos planteados y la guía de cómo se desarrollarán los procesos de ejecución de proyectos.

La unidad de mando, quien está al frente de la toma de decisiones es el Alcalde Municipal quien es la máxima autoridad. Sin embargo, se considera que la Dirección de Infraestructura tiene que mejorar aspectos que actualmente se identifican como una debilidad en la Infraestructura ya que no se cuenta una infraestructura, adecuada en donde se encuentran ubicado cada departamento y por consiguiente no hay un ambiente adecuado para el personal ni para quienes llegan a hacer las gestiones, el liderazgo porque no se sienten identificado con quien está dirigiendo, la falta de Liderazgo puede llevar a un mal funcionamiento de la Dirección y desmotivación a los trabajadores afectando de manera directa los objetivos planificados .

La comunicación, la falta de comunicación genera atraso y malos entendidos al igual que al no tener comunicación con los trabajadores puede distorsionar la información y crear una inestabilidad dentro de la Dirección, el clima organizacional porque muchas veces se vive un ambiente laboral no muy adecuado no hay relación entre el jefe y sus subordinados, no hay un intercambio directo entre los operarios y el Director, muchas veces otras personas influyen en las decisiones del jefe. El mantenimiento de la red vial de las vías de acceso y dando cumplimiento a la ejecución de los proyectos, hay que maximizar y garantizar el mantenimiento de la red vial para no crear inconformidad en la población.

El mantenimiento de la maquinaria dar respuestas a la problemática de las maquinarias que atienden el taller de mecánica proveyendo los repuesto de mayor urgencia para que el equipo de trabajo tenga las herramientas de necesarias y no generar atrasos en todo y no esperar a que el resto de la maquinaria se dañe por el exceso de trabajo las condiciones laborales son una

parte muy importante, ya que hay hacinamiento del personal dentro de las oficinas o tiene espacio no cuentan con cubículos dentro del área están ubicados en un mismo espacio tanto los contadores como los ingenieros, las compras los procesos de compras no se dan de manera ágil, la realización de las gestiones indirectas, sistemas de motivaciones, el personal debe de estar motivado para poder cumplir con los objetivos y puedan hacer con amor el trabajo que se les asigna ya que muchas veces mandan al personal a trabaja y sin la supervisión ni la motivación del jefe y el trato de los trabajadores a los contribuyentes, se debe de capacitar al personal constantemente sobre valores y tratos hacia los demás, hacerlas por lo menos tres veces al año.

Es necesario que la alcaldía preste atención a las debilidades identificadas y las fortalezas con que cuenta para que se superen y no se conviertan en un problema más grande que impacte los resultados de la institución y el cumplimiento de metas. Ya que el resultado si bien es cierto supera la media del 2,5 pero anda baja con un 3.07 lo que indica que debe reaccionar esta área y lo más importante es identificar que estos esfuerzos deben estar dirigidos hacia las personas que trabajan en el área.

#### 4.1.2.2 Análisis del ambiente Externo

Entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede incluir en ella. (Castillo, 2005).

Está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. (Hunger, 2007).

Este es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas.



a) Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.. (Barroso Tanoira, 2008).

Es todo lo positivo que tiene una organización para mejorar o crecer, las cuales a veces se pierden por falta de confianza y en ocasiones se aprovechan para lograr el cumplimiento de los objetivos.

b) Amenazas

Son situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto. (Senplades, 2012)

Es todo aquello que puede perjudicar el buen funcionamiento de la empresa y el desempeño de sus funciones los cuales deben de revisarse a tiempo para elaborar nuevas estrategias que permitan minimizar eliminar el impacto negativo convirtiéndolas en oportunidades.

c) Tipos de factores externos

➤ Factores Tecnológicos

Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos. (Malaver Rodriguez, 2002).

A medida que la ciencia y la tecnología avanzan se van creando nuevos productos que ayuden a mejoramiento de localidad de vida y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

➤ Factores políticos

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan. (Kotlery & Armstrong, 2007)

Las políticas del gobierno influyen a la hora de la implementación de estrategias de Marketing, las leyes y las políticas cambiantes ejercen presión para la elaboración de nuevas estrategias de acuerdo al entorno que nos rodean.

➤ Factores Socio cultural

Cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores. (Da Silva, 2002).

Explica que los factores Socio cultural son diferentes en cada nación los cuales pueden ejercer presión a la hora de querer posicionarse en el mercado.

➤ Factores Políticos Legal

De acuerdo a (Hill y Jones, 2009) Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y las disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. (Hill C. I., 2009)

Los factores políticos legal afectan de manera significativa a las empresas y son el resultado de cambios en las leyes y las disposiciones del gobierno pueden afectar a la hora de las transacciones.

➤ Factores económicos

Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996).

Tabla N° 2 Matriz de Factores Externos					
DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MATAGALPA					
Factores	Tipos de factores	Factores Especifico	Trabajadores/ Importancia	Contribuyentes /Calificacion	Ponderacion
Tecnológicos	Oportunidad	Acceso de Internet en el Municipio	7	4	0.28
	Amenaza	Proveedores de Bienes Tecnológicos en el País	6	3	0.18
Políticos	Oportunidad	Coordinación del Gobierno Local con Instituciones del Gobierno	8	3	0.24
	Oportunidad	El Gobierno Nacional y Municipal son de Afiliación Política	9	4	0.36
Socio Culturales					0
	Amenaza	Cultura de Pago por los Contribuyentes	7	3	0.21
	Amenaza	Ubicación de Contribuyentes con Acceso a los Servicios de la Municipalidad	6	3	0.18
	Oportunidad	Concurrencia de Protagonista a la Alcaldía	9	3	0.27
Político Legal	Oportunidad	Los Impuestos determinados por la asamblea Nacional	7	3	0.21
	Oportunidad	La Autonomía del Municipio	7	3	0.21
	Amenaza	Liquidación de Los Negocios Locales	6	4	0.24
Económicos					0
	Amenaza	Tranferencias del Gobierno al Municipio	8	3	0.24
	Oportunidad	Presencia de Instituciones Bancarias en el Municipio	8	4	0.32
	Oportunidad	Comportamiento economico de la Empresa Privada	12	3	0.36
			100		3.3

Fuente : Autoria Propia ( Obando& Rodriguez ) Apartir de Encuestas Aplicadas a Contribuyentes y Trabajadores

Las disposiciones y el cambio de valor en el deslizamiento de la moneda igual que las políticas fiscales son factores que pueden afectar a la empresa.

Según la matriz de factores externos la Dirección de Infraestructura a como muestra la Tabla N° 2, se encuentra un ambiente sano y bueno, ya que la ponderación general dio como resultado 3.3, por encima de la escala de medición establecida, esto significa que la Dirección, se encuentra entre el rango de muy buena y buena, lo que quiere decir que las estrategias de la Dirección y por ende de la Alcaldía están aprovechando con eficacia las oportunidades existente en el medio.

Como por ejemplo : El gobierno Nacional y Municipal que son de las misma afiliación Política, las Transferencia del Gobierno al Municipio para la inversión y ejecución de los diferentes proyectos sociales, el Comportamiento de las Leyes Municipales en pro del beneficio y desarrollo municipal , de esta manera esta minimizando los posibles efectos negativos de estas amenazas externas que esta presentando en el sector como el: El comportamiento económico de la empresa privada quien ha venido a ser un aliado para el fortalecimiento y embellecimientos de la ciudad, Liquidación de Negocios locales.

Esto significa que la Dirección de Infraestructura y por ende la Alcaldía se esta orientado de manera adecuada a las tendencias y eventos futuros, con el propósito de disminuir cualquier impacto negativo en el rendimiento de la institución.

Esto se debe a los esfuerzos de los lideres y coordinación entre las estructuras, para enfrentar y dar solución a las posibles amenazas a través del aprovechamiento de las oportunidades. Siendo estas amenazas proveedores tecnológicos del país, Cultura de no pago de los contribuyentes porque mucho de ellos no tiene el hábito de ponerse al día si no que todo lo dejan para último momento, la ubicación de los contribuyentes con acceso a los servicios, se refiere a que hay que hay contribuyentes que viven en lugares

alejados o en comunidades donde el venir les genera costos y la municipalidad solo cuenta con un colector motorizado y este no da abasto para cubrir esas zonas. Las transferencias del gobierno.

Estos factores deben ser analizados por las autoridades para que se definan estrategias de acción para lograr el cumplimiento de las recaudaciones, ya que de ello depende que la Dirección de infraestructura también pueda ejecutar las obras planificadas para beneficiar a la comunidad. Ya que si bien es cierto este ambiente externo anda por encima de la media, todavía hay mucho que superar para que las amenazas se puedan neutralizar y que el impacto de uno de estos factores no obstaculice el cumplimiento de compromisos con el pueblo.

#### 4.1.3 Diagnóstico

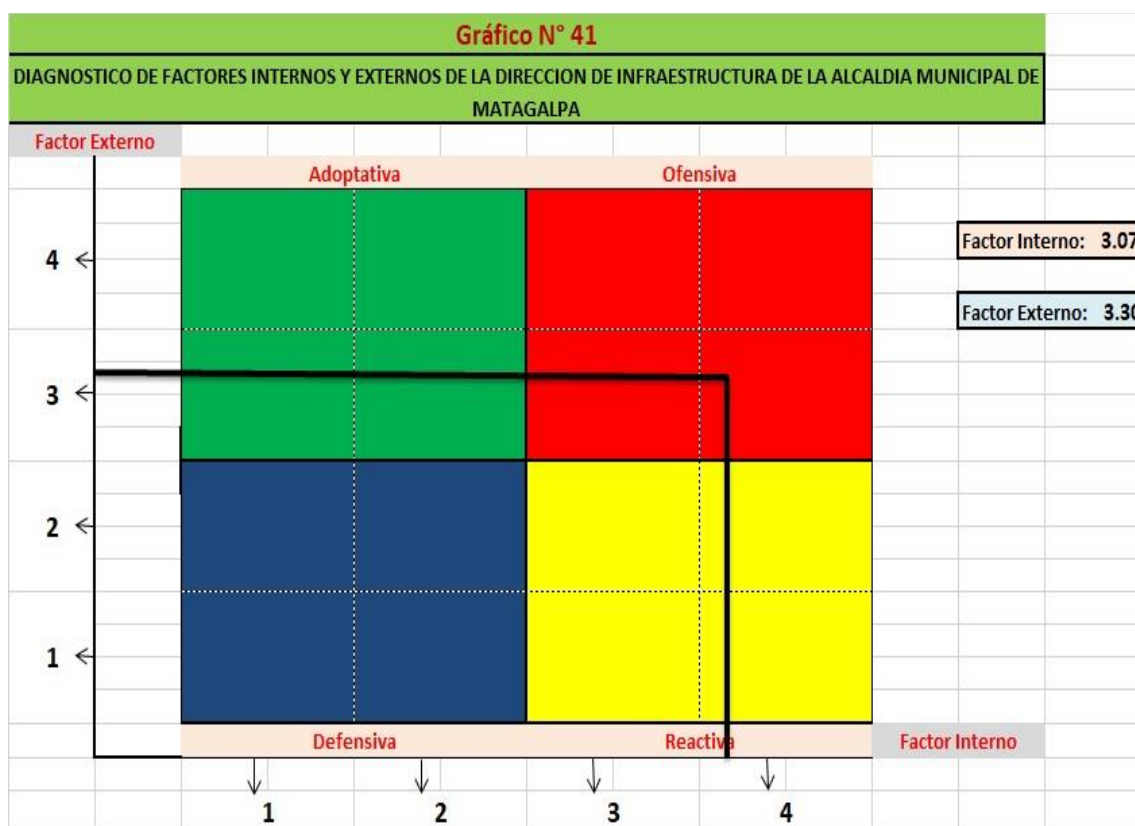
"El diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada" ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. La que se compara, valorativamente. Con otra situación que sirve de norma o pauta. (Quintero & Guidobono, 1985)

Diagnóstico es, en esencia, un elemento básico que relaciona dos modelos a saber: el modelo real y el modelo ideal, y entre los cuales se establece un juicio de valor que marca la diferencia del modelo real con el modelo ideal. Es decir. Hay una proposición categórica que señala, "como es" la situación y una proposición valorativa que implica el cómo debe ser, esa situación, misma hacia la que se proyectaran las acciones a realizar (Arteaga & Gonzalez, 2001).

Según los autores, es la comparación de situaciones dentro de una empresa, con el objetivo de llegar a una conclusión de la situación actual y plantear lo que se va a transformar.

a) Situación Actual

“La situación actual es un proceso que traerá como consecuencia el respaldo de toda la organización, incrementándose así las posibilidades de que los objetivos conduzcan a los resultados más productivos y deseables, es una evaluación de los factores del entorno interno y externo que probablemente tendrán el mayor impacto sobre el futuro de su organización” (Gonzalez Lopez, 2004).



El gráfico N° 41 presenta el ambiente en el que se encuentra la Dirección de Infraestructura, visualizando que es un ambiente ofensivo, esto significa que cuenta con suficientes elementos y componentes a lo interno que puede usar para aprovechar oportunidades en el ambiente externo, tales como: 1). Acceso de Internet en el Municipio, 2). Coordinación del Gobierno Local con las Instituciones del Gobierno, 3) El Gobierno Nacional y Municipal son de Afiliación Política, 4) Concurrencia de los Protagonistas a la Alcaldías, 5).

Impuestos determinados por la Asamblea Nacional, 6). La Autonomía del Municipio, 7) Presencia de las Instituciones Bancarias en el Municipio,8). Comportamiento económico de la Empresa Privada.

Pero también, no se puede perder de vista las debilidades, que se deben superar para contrarrestar algunas amenazas del medio exterior; entre estas debilidades están: 1). Infraestructura, 2) Liderazgo, 3). Comunicación, 4). Clima Organizacional, 5). Mantenimiento de la Red Vial, Mantenimiento de la Maquinaria, 6). Compras, 7) Condiciones Laborales, 8). Realización de Gestiones Indirectas, 9). Sistema de Motivaciones, 10). Trato de los Trabajadores a los Contribuyentes.

La situación actual es un poco amenazante, ya que debe emprender acciones de manera que el ambiente interno se disponga más hacia el cumplimiento de los objetivos, y de esa manera hacerle frente a las amenazas que en algún momento podrían impedir el cumplimiento de metas con el pueblo, por lo que es necesario incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa, lo que se puede lograr solo a través de las personas con un cambio de actitud hacia el trabajo.

#### **4.1.3.1 Perspectivas Administrativas.**

##### a) Patrones de Análisis de la Administración

Es la ciencia que por su amplia aceptación y difusión es debido a la necesidad de la misma dentro de un mundo cada vez más globalizado. De igual forma se coincide de una manera tradicional que el proceso de análisis administrativo toca factores como: Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control". (Koontz & Weirich, 2004).

Según los planteamientos de los Autores, los Patrones de análisis de la Administración toca factores de mucha importancia como son la Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control.

Debido a la necesidad de las empresas por trabajar de manera adecuada es que esta ciencia ha tenido una gran aceptación pasando de lo tradicional y desarrollado nuevos enfoques, trabajando con los factores como Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control, garantizando así un buen funcionamiento de la empresa.

#### **4.1.3.2 Plano Organizativo Dinámico**

En una organización debe haber ciertos principios administrativos, los mismos que son la: Planeación, organización, staff o dotación de personal asesoría, dirección, control, reporte y presupuesto. En el momento en que realizamos una investigativa específica de lo que corresponde al plano organizativo dinámico, se enfoca al cumplimiento eficiente y eficaz de cada una de las actividades a desempeñarse en la empresa.

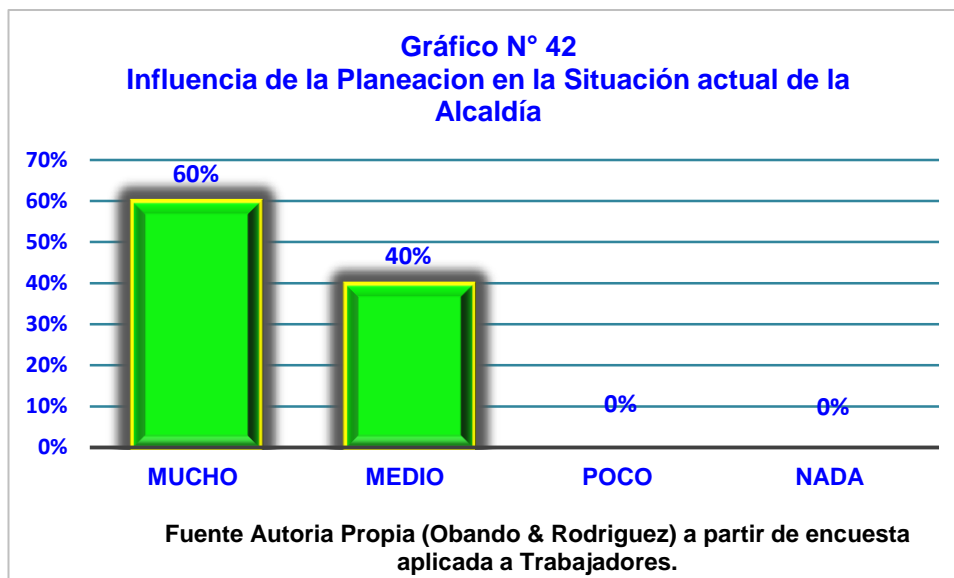


#### **Planeación**

Establece una dirección general para el futuro de la organización, como aumentar las utilidades, lograr una mayor participación en el mercado y la responsabilidad social; 2) para identificar y destinar los recursos de la organización al logro de las metas, y 3) para decidir cuáles tareas deben realizarse para alcanzar esas metas. (Hernández F. N., 2011)

Según lo citado por el autor es la fijación de meta o pasos que deberá seguir una organización o persona para llegar a ella, es el análisis de los factores internos y externos.





Según la Grafica N° 42, de la encuesta realizada a trabajadores de la Dirección de Infraestructura el 60% de los trabajadores opinan que la planeación tiene mucha influencia ya que proporciona la base para una acción efectiva para obtener resultados a la del cumplimiento de sus objetivos en este caso el objetivos de la Dirección de infraestructura es el Mantenimiento de la red Vial, elaboración y ejecución de los proyectos, elaboración de ataúdes entre otras actividades obteniendo mayor credibilidad ante la población mientras tanto que un 40% de ellos opina que ha tenido media influencia debido a que no se cumple en su totalidad con planes establecidos ya que muchas veces quedan proyectos de arrastre para el siguiente año.

En entrevista realizada al Director de Infraestructura este nos dijo que la Planeación tuvo mucha influencia a la hora de la Formulación de los proyectos y todos los objetivos que tiene la Dirección ya que aparte de administración eficiente, tanto en los gastos corrientes, como en costos de proyectos, ha influido en el ahorro significativo de los recursos, los cuales se destinan a más obras de progreso y por ende a mayor satisfacción de la población matagalpina.

En la Guía de Observación se pudo constatar que, si tuvo mucha influencia ya que se logró dar cumplimiento en su totalidad con los objetivos

planteados y a la vez, de tal manera que una manera de medir si se logró o no con lo planificado es la hora de los cabildos en donde se detallados los ingresos que ha obtenido la municipalidad y los gastos y en que fueron invertidos los impuestos de los contribuyentes.

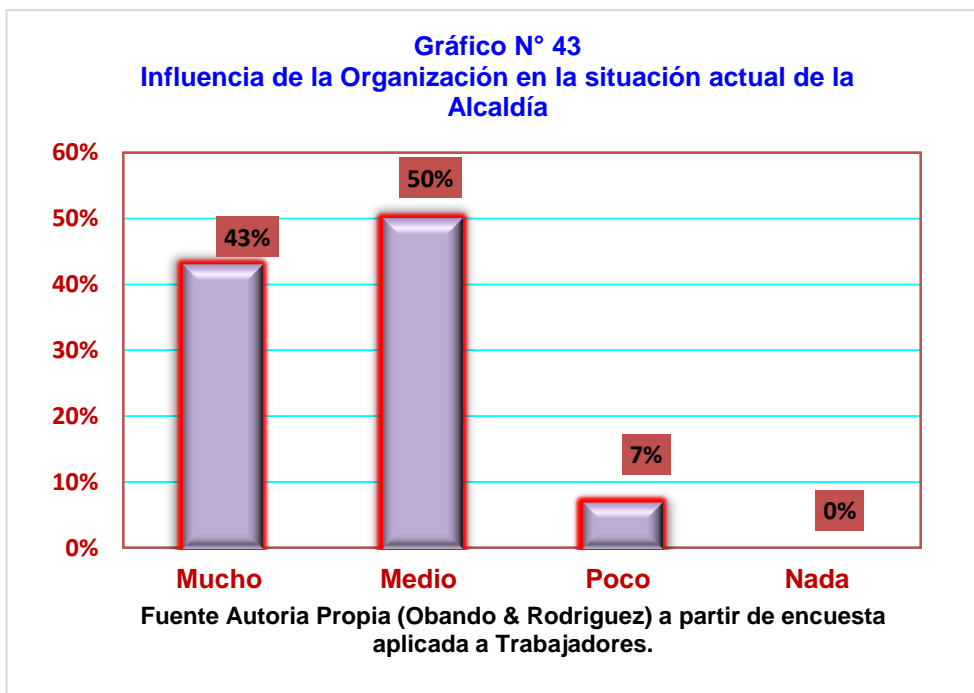
De tal manera que en la Dirección de infraestructura hay mucha influencia de la Planeación eso se puede medir con la elaboración del POA (Plan Operativo Anual) y los garantes para ello es la población por medio del comité de Seguimiento, esto es muy importante ya que si se planifica, se puede controlar si se están haciendo las cosas como se planearon.



## Organización

Después que los gerentes han preparado planes, deben traducir esas ideas relativamente abstractas en realidades. Una organización sólida es esencial para este esfuerzo. Organización es el proceso de definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará qué trabajos y tareas, y quién le reportará a quién en la compañía. Organizar implica crear una estructura con el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones. (Hernández F. N., 2011).

Según lo expuesto por el autor la Organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. En otras palabras, es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos, siempre está a la Cabeza la Alta Gerencia y es a quienes se le tiene que dar cuenta, pero debajo de ellos esta lo que es la estructura jerárquica.



En encuesta realizada a trabajadores de la Dirección de Infraestructura la gráfica N° 43, muestra que un 43% dijo que la organización tuvo mucha influencia ya que se dio el cumplimiento de los planes y los objetivos de manera eficiente de la Dirección, una mejor organización pues cada cuadrilla andaba con sus responsables y ellos tiene que informar ingeniero los inconvenientes que se pueden genera, aparte una buena coordinación con la población los cuales aseguraron que los que estaban realizando los proyectos cumplieran con los establecido y por lado un 7% dijo que tuvo poca influencia esto debido a la falta de comunicación que hay entre los niveles jerárquicos y la falta de interés por cumplir con las metas establecidas.

En entrevista realizada al Director de la Dirección de Infraestructura nos manifestó que la organización tuvo mucha influencia para el logro de los objetivos de la Dirección y la buena coordinación tanto de Personal a cargo como del contratista dieron buenos resultados y que aún se pueden dar inconvenientes por múltiples factores, pero fueron superados. Que además la Alta Gerencia (Alcalde) está siempre en constante comunicación evaluando cada una de las tareas que realiza la dirección.

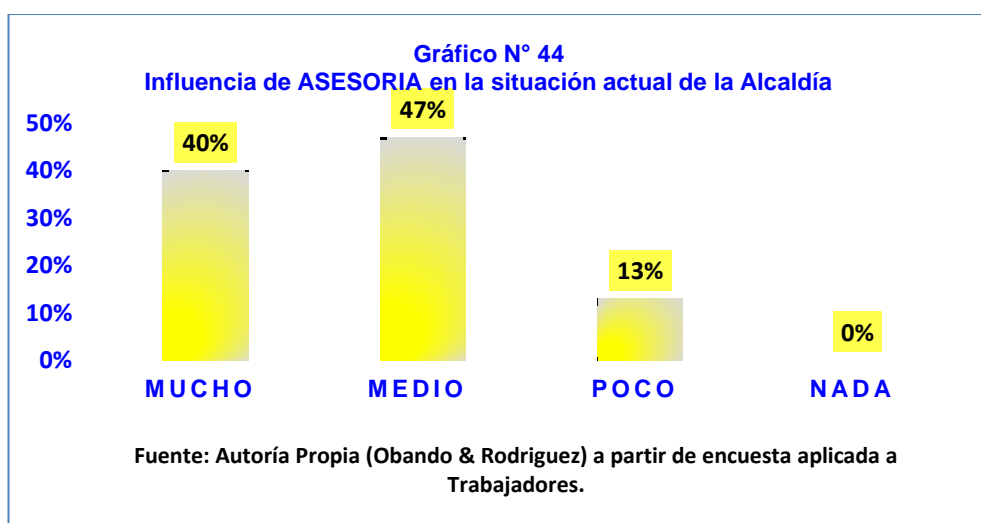
Según la guía de observación se pudo constatar que si tuvo mucha influencia la Organización ya que todo el plan según el POA (Plan Operativo Anual) se dieron cumplimiento en cuanto a la organización del personal está bien estructurado ya que cada quien tiene definida las funciones ya que logro cumplir con eficiencia y eficacia todos los objetivos.

Se puede decir que la Organización en la Dirección de Infraestructura tiene mucha influencia porque tiene buena coordinación de las actividades en lo que concierne a dicha dirección y junto con el personal logran los objetivos. Y así darles respuesta a las demandas de la población en barrios y comunidades del municipio.

#### Asesoría (Staff)

Se encarga de todos lo relacionado a equipo de asesoría con los recursos (internos y externos) que pueden afectar al funcionamiento de cualquier entidad, tanto en su estructura y definición, como en su correcto funcionamiento. (Hernández F. N., 2011).

Lo antes citado por el autor nos dice que Asesoría (staff) son todas aquellas personas o equipo de trabajo encarados para brindar recomendaciones, sugerencias o consejos en cuanto a las situaciones tanto interna como externamente a la Empresa.



Según el Grafico N° 44 en encuesta realizada a los trabajadores de la Dirección de Infraestructura un 40% de los encuestado dijo que la Asesoría (Staff) tuvo mucha influencia a la hora de la Elaboración de los Planes Operativos ya que para la realización de todos los proyectos que se realizan las Consultas anuales participativa en donde a nivel externo se consulta a los pobladores de Barrios y comunidades para darse cuenta que y cuáles son las necesidades de los pobladores y un 47% de los mismo opina que tuvo media influencia debido a que no todos están de acuerdo con las propuestas que hace la municipalidad para beneficio de la población y por ultimo un 13% dijo que tuvo poca influencia por ya que muchas veces no asisten a las reuniones y por no estar de acuerdos con las propuestas.

En entrevista que se le realizo al Director de Infraestructura, nos manifestó que la Asesoría tuvo mucha influencia a la hora que tomaron las decisiones para la elaboración del presupuesto para la ejecución de los proyectos los cuales a nivel interno como externo beneficiaran a la población y que a nivel interno las tomas de decisiones se hacen de acuerdo a la supervisión y valoración del Alcalde Municipal junto a equipo financiero son quienes destina la contrapartida financiera para la ejecución de los mismos y que también se destina un presupuesto para la parte operativa dentro de la Dirección y benefician a los trabajadores.

En la Guía se pudo constatar que la Asesoría (Staff) si tuvo mucha influencia dentro de la Dirección de Infraestructura debido a que durante la entrevistas y encuesta se verifico que hay un engranaje completo para poder lograr la formulación de proyectos y que la Dirección no solo se encarga de ejecución de proyectos sino también de brindar otros servicios a la población que junto al Director de la Dirección también el Alcalde Municipal está al frente dirigiendo al Equipo de Ingenieros para la supervisión de los proyectos y las otras actividades

Se puede decir que la Asesoría (Staff) es muy importante para el buen funcionamiento de la Dirección y por ende de la Alcaldía, el poco uso de la

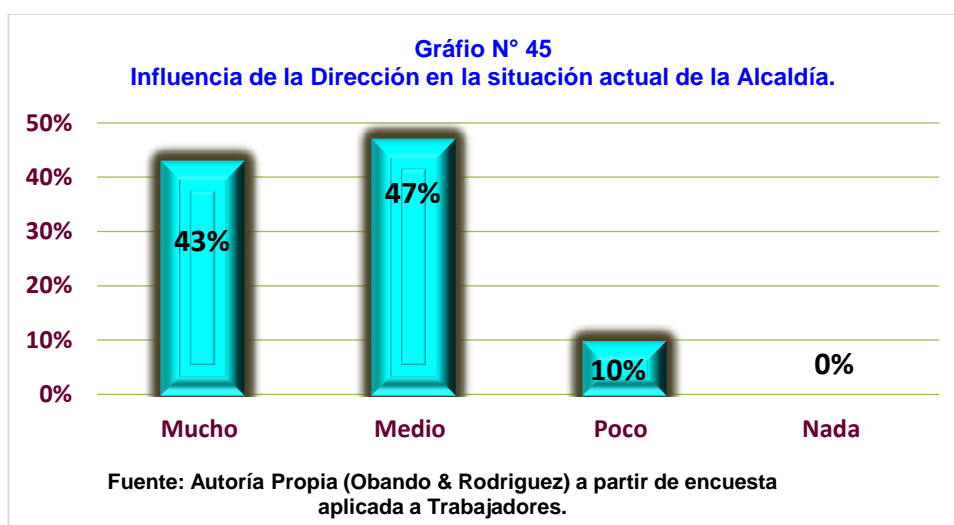
asesoría afectaría los resultados de los proyectos ejecutados y afectando la eficiencia de la Dirección de Infraestructura y dejando una mala imagen como Alcaldía Municipal ante la población.

#### Dirección

Implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolos a lograr las metas de la organización. La dirección no sólo se hace después de que terminan la planeación y la organización; es un elemento crucial de esas funciones. (Hernández & Nery, 2011).

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada. (Koontz & Weihrick, 2012).

El autor dice que es la persona que está al frente de la empresa o al frente de un grupo de personas motivándolos, se puede decir que es aquel líder que siempre planificando y organizando para que las cosas marchen bien y a su vez logre que se cumpla todo lo que fue planeado, tomando las mejores decisiones y vigilando por el cumplimiento de la misma. En la dirección se da la delegación de autoridad sin descuidar que eso no significa que hay que estar en constante comunicación para vigilar el cumplimiento de las metas.



Según el análisis de la Grafica N° 45, esta nos indica que un 43% de los trabajadores dicen que la Dirección tuvo mucha influencia en la situación actual de la Alcaldía y por ende en la Dirección de Infraestructura debido a que la buena Dirección desde el Alcalde ha venido a beneficiar el buen funcionamiento de la misma, por tal razón a la hora de la ejecución de proyectos, mantenimiento de caminos entre otras actividades se ve reflejada, no así un 47% de los Trabajadores opina que tuvo poca influencia ya que a nivel internos la Dirección se da pero por medio de la delegación de funciones esto por la comunicación entre los ingenieros quienes son los que están en comunicación con los jefes de las cuadrilla por otro lado un 10% opinaron que la Dirección tuvo poca influencia en la situación actual de la Alcaldía ya que muchas veces las orientaciones no llegan a tiempo y por ende muchas veces se da el atraso de los objetivos planteados.

Según en la Entrevista que se le aplicó al Dirección de Infraestructura este nos manifestó que la Dirección si tuvo mucha influencia en la Situación actual de la Alcaldía ya que para dar cumplimiento a los objetivos generales de la misma y a los objetivos de la Dirección hubo una buena dirección por parte del Alcalde Municipal y una buena coordinación con todos los implicados para que todo esto se llevara a cabo y garante de todos estos resultados esta población con la satisfacción de los proyectos y programas que se llevan a cabo y ellos son los principales beneficiado, por otro lado a nivel interno de la Dirección la coordinación entre todo los miembros de ellos aportando ideas y un comportamiento disciplinando a la hora de recibir las orientaciones brindadas.

En la Guía de Observación que se realizó se pudo constatar que la Dirección es muy importante y de mucha escala en la Dirección de Infraestructura ya que de ella depende éxito y cumplimiento de los objetivos planteado a la vez se pudo verificar que quien está Dirigiendo en la Alcaldía es tiene mucho potenciar de Liderazgo de manera que se puedan aprovechar cada una de las oportunidades en el entorno para así lograr los objetivos, y a

nivel interno de Dirección tiene una muy buena Dirección a que se está evaluando constantemente la ejecución de los proyectos y todas las actividades que realiza la Dirección.

Se puede decir que la Dirección de infraestructura cuenta con una muy buena Dirección ya que a la hora de la Delegación de las Funciones cada uno de ellos se apropia del papel que desempeña dando buenos resultados a la hora de la evaluación.

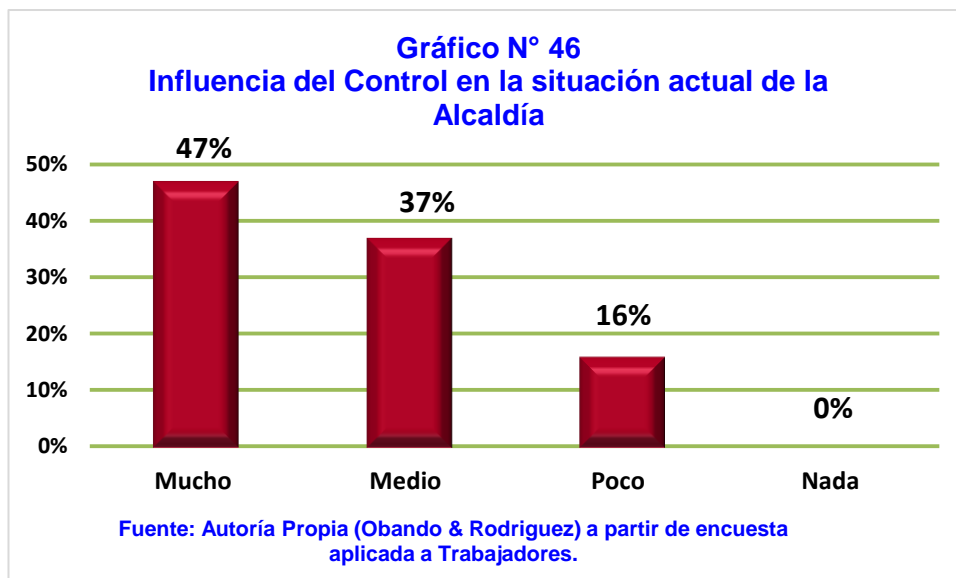
### Control

El proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma una acción correctiva es control. Del mismo en que un termostato envía señales a un sistema de calefacción de que la temperatura ambiente es demasiado alta o demasiado baja, así un sistema de control administrativo envía señales a los gerentes de que las cosas no están funcionando como se planeó y que es necesario una acción correctiva. (Hernández F. N., 2011).

“Es la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales” (Koontz & Weihrick, 2012).

Según lo citado por los autores, Control es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades realizadas se corresponden con los planes, es la mera de evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.





El grafico N° 46, se realizó la encuesta a los trabajadores en donde un 47% afirma que el control tuvo mucha influencia en la situación actual de la Alcaldía Municipal, esto debido a que se pudo valorar el cumplimiento de todos los objetivos dentro de la Dirección y sirvió como base para la valoración que da la población con la satisfacción de la realización de todos los proyectos y eso se puede verificar a la hora de los cabildos cuando a la población se le están rindiendo cuenta en que fueron invertidos sus impuestos, y a la vez cuando los contribuyentes visitan las instalaciones obtiene respuestas positivas.

Por otro lado, un 37% de los mismo dice que tuvo media influencia esto debido a que surgieron inconvenientes cuando se estaban realizando los proyectos en algunos barrios y las comunidades, ya sea por el tiempo, la accesibilidad a la hora de estarse ejecutando los proyectos y al no tener conocimiento de quien estaba dirigiendo el proyecto, por ultimo un 16% de los dijeron que no ya que ellos dicen no saber cómo se evalúa el control dentro de la Dirección ya sea por desconocimiento de los objetivos que tiene la Dirección y que ellos solo cumplen las ordenes y la función que desempeñan.

En entrevista realizada al Director de Infraestructura nos afirmó que el Control es de Mucha influencia a la hora de dar seguimiento a los objetivos que

se planificaron en Dirección midiendo así de esta manera como está trabajando el personal si se lograron o no los objetivos y saber si es necesario implementar nuevas estrategias.

En la guía de Observación se puede constatar que si el control tuvo mucha influencia ya que quienes evalúan el cumplimiento de todos lo relacionado a la Dirección es la población misma y junto con el consejo municipal por ellos constatan la transparencia con que se trabaja.

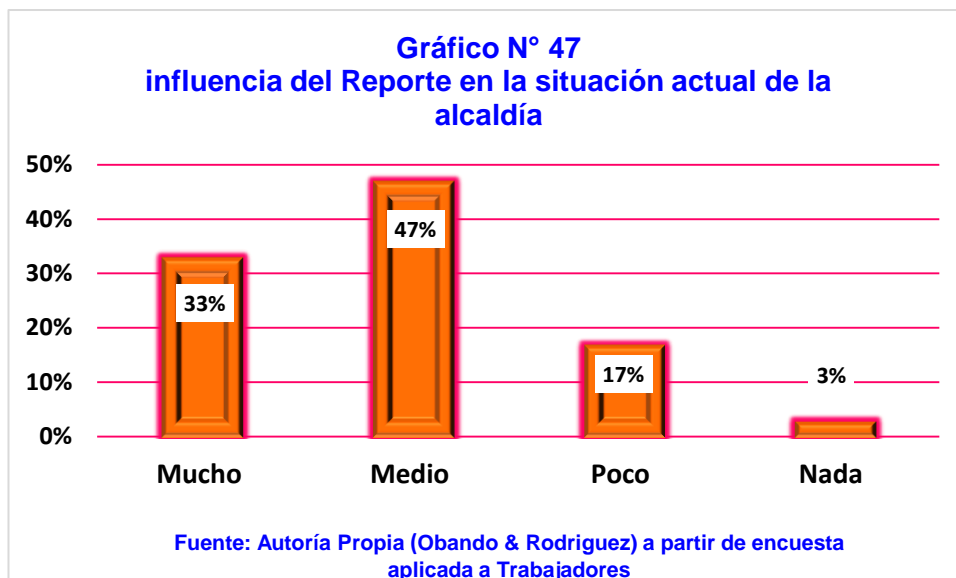
Se puede decir que el control siempre está presente en la Dirección de Infraestructura ya que como manera de evaluar los avances realizados se hacen semanalmente reunión del consejo de Dirección y los últimos martes de cada mes sesiones Ordinarias del Consejo Municipal quienes están a la cabeza para la aprobación de los proyectos y se miden las estrategias utilizadas



## Reporte

“Los reportes son considerados para muchas compañías como una carga administrativa en vez de una herramienta financiera poderosa, cuando su uso no está correctamente definido. Estos informes funcionan para hacer cumplir los aspectos regulatorios y las declaraciones de impuestos, además permiten generar información financiera con fines indistintos. Pero, sobre todo, sirven para alinear las metas que cada empresa se plantea al inicio del año y crear ajustes en la estrategia del negocio, he ahí su importancia” (Koontz & Wehrick, 2012).

Según lo citado por el autor, el reporte se utiliza para designar a un informe o a una noticia, es un documento en donde se refleja toda la información de los objetivos y metas propuestas en la organización, los avances y los estados financieros con que cuenta la empresa para poder funcionar, te permite tener una idea clara plasmada para el análisis de la misma.



Según muestra la gráfica N° 47 de la encuesta realizada a los trabajadores indicaron que un 33% de los trabajadores opinan que el Reporte tuvo mucha influencia en las actividades de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, ya que por medio de él se dieron cuenta los avances de todas las actividades que se realiza en la Alcaldía, y en la Dirección porque así se lleva la secuencia de la ejecución de los proyectos, las necesidades de la Dirección y las funciones de cada Departamento, sirve como instrumentos de medición de los logros alcanzados y para saber el funcionamiento de la misma, por otro lado un 47% de los trabajadores opina que la influencia del reporte fue medio ya que no en su totalidad conocen los informes financieros de los ingresos y egresos pero que si ven plasmados a la hora de los informes mensuales además eso reporte solo los conoce el área contable y el director del área.

Por otro lado, el 17% de los encuestados afirma que el reporte tuvo poca influencia esto debido que los informes financieros solo les llegan a los Directores y jefes de área de la Municipalidad de acuerdo a la Ejecución presupuestaria de cada mes ya que anualmente se un presupuesto para operar al año siguiente y por ultimo un 3% de los trabajadores que no tuvo nada de influencia esta calificación la dan porque desconocen todo lo relacionado a los informes que hacen en la municipalidad y en la Dirección.

En la entrevista que se le realizó al Director de la Dirección de Infraestructura, afirmó que el Reporte tiene mucha influencia a la hora de elaborar los presupuestos anuales para el siguiente año, de la misma manera los reportes sirven para trazar los objetivos de la Dirección, así como de la Municipalidad, y es una forma directa de rendir cuenta a la población de cómo están siendo utilizados los impuestos que ellos pagan a la municipalidad.

En la guía de observación se pudo constatar el Reporte tuvo mucha influencia en la situación actual de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, prueba de ello está en la buena administración y aceptación de la población en cuanto a la ejecución de los proyectos, mantenimiento de red vial, entre otras, una de las maneras que la Alcaldía que la Alcaldía hace uso de este es a la hora de los cabildos en donde se presenta un informe detallado de todo lo que se hizo y se hará.

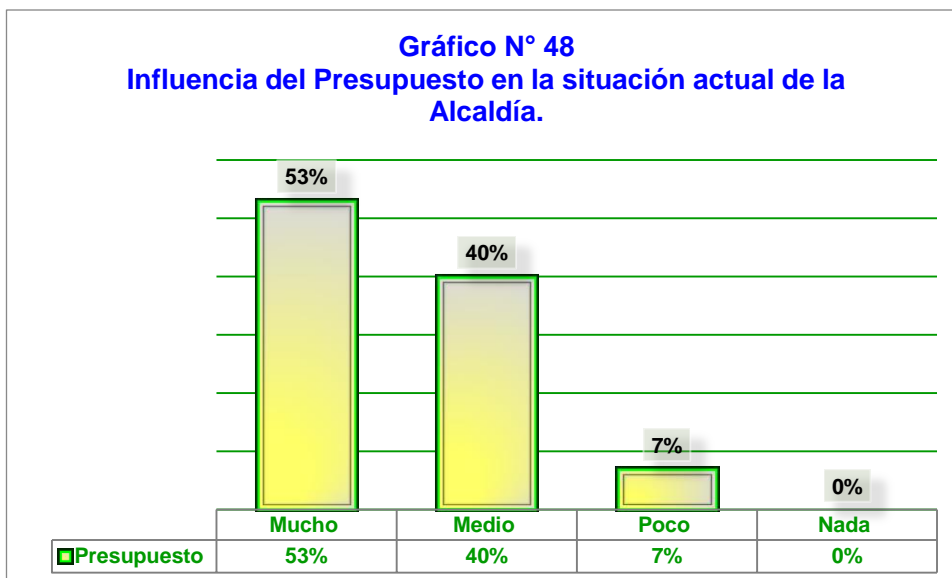
Se puede decir que la Alcaldía cumple con la transparencia a la hora de elaborar informes detallando todos los ingresos y egresos como son invertidos los impuestos de los contribuyentes, es por ello la importancia de la implementación de tecnología en los procesos de trabajo tanto administrativos como en las operaciones de campo.



## Presupuesto

“Un presupuesto es una previsión, proyección o estimación de gastos. Como tal, es un plan de acción cuyo objetivo es cumplir una meta prefijada. Los presupuestos son parte de la administración de las finanzas de familias, profesionales, empresas, organizaciones o países” (Koontz & Wehrick, 2012).

Según el autor es la elaboración de un plan integrado y coordinado que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de con el fin de lograr los objetivos fijados, en cuanto a gastos en utilización de los recursos ya sean materiales, financieros o humanos.



En la gráfica N° 48, se puede demostrar que un 53% de los trabajadores opinaron el Presupuesto tuvo mucha una fluencia en situación actual ya que a la buena planificación de los presupuestos permitieron el cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta gerencia, un 40% de ellos dijeron que tuvo media influencia ya que a la hora de hacer gestiones no se contaba el presupuesto destinado quedaban compras sin hacer, por otro lado 7% nos dijo que tuvo poca influencia ya que a nivel interno a la hora de la elaboración de los presupuestos se presupuesta un monto para los gastos y se aplican reducciones sin tomar en cuenta la opinión de los diferentes involucrados dando como resultado las modificaciones por falta de presupuesto.

En entrevista realizada al encargado de la Dirección de Infraestructura, este nos manifiesto que el Presupuesto tuvo mucha influencia ya que para que la Alcaldía Funcione necesita de la elaboración de un presupuesto para poder brindar los servicios a la población y así dar respuestas a las necesidades, de ese presupuesto también lo funcionarios elaboran una planificación de los gastos a ejecutarse durante ese año.

En la guía de observación se corrobora que en efecto el presupuesto tuvo mucha influencia en la en la ejecución del presupuesto para el año 2016, en donde se logró la ejecución de los proyectos y los gastos operativos de la

Municipalidad y también se logró constatar que la Alcaldía Municipal cuenta con un área dentro de ella llamada Departamento de Presupuesto bajo la subordinación de la Dirección de Finanzas quien es la encargada de llevar el control de los ingresos y egresos de la Municipalidad que están asignadas para cada Dirección, área o departamento utilizando mecanismos para su control.

Esto quiere decir que el presupuesto ha ejercido mucha influencia en situación actual de la Municipalidad, tomando en cuenta que para la elaboración del presupuesto se necesita hacer un estudio previo de todos los gastos que se van a efectuar y contando con liquidez financiera que se planifica captar en el periodo presupuestado.

#### 4.1.3.3 El Plano Funcional

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. (Hernandez O, 2012).

Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.



Según la gráfica N°49, un 25% de los Contribuyentes y el 37% de los trabajadores opinan que el desarrollo de los procesos fue rápido, debido a que las gestiones se realizan de manera ágil en cuanto a los servicios que brinda la Municipalidad.

Por otro lado, un 65% de Contribuyente opinaron que no fue ni rápido ni lento esto debido a los procedimientos que se tienen que cumplir y respetar un 53% de los trabajadores opinaron que fue moderado esto de se debe a que se debe de cumplir con los reglamentos y normas establecidas para la lograr la transparencia de los procesos que se vayan a realizar.

Así como el 10% de Contribuyentes dijeron que fue lento ya que no les gusta esperar cuando llegan a las ventanillas a realizar las gestiones, como el 10% de los Trabajadores dijeron que fue lento debido a que son trabajadores que conocen los procedimientos, pero no tiene paciencia para hacerlos.

En entrevista que se le aplico al Director de infraestructura dijo que fue moderada ya que para la realización de todos los procesos tanto interna como externamente tiene que hacerse con cuidado ya que un error puede llevar a generar atrasos e inconvenientes y una unas de las políticas del Alcalde es la transparencia en los procesos que lleva a cabo la municipalidad.

En la guía de observación se logró verificar que los procesos se hacen de manera moderada ya que a hora de realización ellos se necesita seguir una serie de normas que permitan la satisfacción tanto del contribuyente como el trabajador.

De esta manera se puede decir que el desarrollo del proceso de una manera modera le permitió a la Municipalidad cumplir con todos los objetivos que fueron planificados, los que pueden contribuir en mayor grado a la eficiencia y eficacia, mediante la incorporación de tecnología que venga agilizar los procesos y brindar mejor atención a la comunidad.

#### 4.1.3.4 El Plano Estructural.

Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los Egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. (Hernandez O, 2012)

Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas.



La grafica N° 50, indica que el diseño de la Estructura Organizacional de la Alcaldía es adecuado a como lo manifiestan el 73% de los trabajadores dando que para lograr ese porcentaje se basa en los Manuales de funciones de cada área y las normas de control Interno que tiene la misma que es de conocimiento de todos los trabajadores de la Municipalidad ya que para desempeñar el cargo o función del área que le corresponde debe de ponerlos en práctica. Por otro lado, el 27% de los trabajadores dijeron que es



inadecuada ya que son aquellos trabajadores que tienen poco conocimiento sobre las normas de control y el manual de funciones, siendo estas partes fundamentales para el desempeño de las funciones que cada trabajador desempeña.

Según entrevista que se le aplicó al Director de la Dirección de Infraestructura esto manifiesto que el Diseño de la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa es adecuada esto se debe a que la Alcaldía cumple con las Normas de Control Interno para cada Área y El Manual de Funciones y todas las Normativas que rigen a la Municipalidad para poder operar con transparencia, y ser eficaces y eficiente con el manejo de los fondos.

Según la Guía de Observación se logró verificar que en efecto el Diseño de la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa es adecuada, ya que a la hora de la contratación y nombramiento del personal se le da a conocer los reglamentos, normas de control interno y las Funciones del área donde se va a ubicar.

De esta manera podemos decir que en vista de lo observado y corroborado con las encuestas y entrevista realizadas el Diseño de la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, es adecuado, no obstante, es necesario que el área competente desarrolle capacitación y talleres para dar a conocer de manera general todas las normativas que rigen a la Municipalidad.

#### **4.1.3.5 El Plano comportamental.**

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso ypreciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. (Hernandez O, 2012).

Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar.

a) Relaciones Formales

“Las relaciones formales son las que se forman entre personas que ocupan diferentes posiciones de una estructura funcional dentro de una organización” (Aponte, 2001).

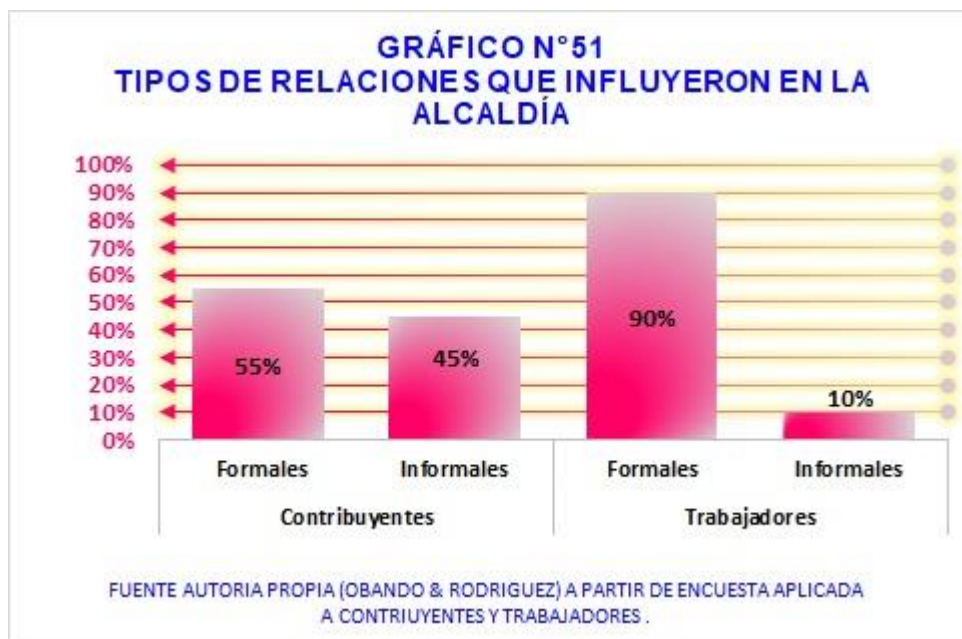
Según lo citado por el autor las relaciones formales son las que están predeterminadas por la estructura de la organización de acuerdo a los cargos que ocupan. Cubriendo las necesidades de la organización

b) Relaciones Informales

“Las relaciones informales son aquellas que se dan en una empresa de manera espontánea o no institucional, en las que se busca satisfacer necesidades socioeconómicas” (Aponte, 2001).

Según el análisis en base a lo dicho por autor las relaciones informales están determinadas por las características de los individuos, (afinidades atracción), cubren las necesidades personales y sociales particulares.

Dichas relaciones informales suelen darse cuando existen embotellamientos en alguna de las áreas y los usuarios necesitan resolver de inmediato, entonces se utilizan las fuentes internas para apoyar tales gestiones.



Según la gráfica N° 51, en encuesta realizadas el 55% de los contribuyentes afirma que el tipo de relación que influyó en la Alcaldía Municipal de Matagalpa, fue la Relación Formal esto debido a que los contribuyentes realizan sus gestiones de directa apegada a ley, mientras tanto un 90% de los trabajadores opinan que fueron las relaciones formales esto debido para hacer cualquier gestión dentro de la misma tienen que hacerlos personalmente, sin embargo, el 45% de los contribuyentes afirma que fueron las relaciones informales esto debido a que muchas veces para hacer sus gestiones utilizan otros mecanismos como a terceras personas para el pago de sus impuestos u otros servicios, al igual que un 10% afirma que fueron las relaciones informales ya que por diferentes factores tiene que hacer uso de terceras personas.

En entrevista dirigida al Director de Infraestructura este opinó que los Tipos de Relaciones que influyeron en la Alcaldía durante el año 2016, fueron las relaciones formales esto se debió a que en aras de demostrar la transparencia todas las gestiones u operaciones se hacen de manera formal por escrito dejando constancia de todo lo que se hace dentro de la Municipalidad.

Según la guía de Observación se logró ver que el tipo de relación que más influyó en la Alcaldía fueron las relaciones formales al realizar todas las gestiones y procesos apegados a ley, para cubrir las necesidades de las toda las áreas y direcciones de la Misma.

Se puede decir que la Influencia de esta relación viene a beneficiar y corroborar la transparencia de todos los procesos que se llevan dentro de la municipalidad, y lograr trabajar con eficiencia y eficacia, la eleva los niveles de comunicación entre los miembros.

Sin embargo las relaciones informales son muy importantes y aquí se puede observar que están muy débiles y eso se debe a la poca práctica de valores personales entre los colaboradores que de alguna manera afecta también la ética profesional y ética empresarial. Por lo que se debe procurar fortalecer la cultura organizacional para mejorar el ambiente laborar y las relaciones interpersonales que son lazos muy importantes para el trabajo en equipo y cumplimiento de metas.

## **V. CONCLUSIONES**

Una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación sobre el Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, se llegó a las siguientes conclusiones:

La Filosofía empresarial de la Dirección de Infraestructura, de la Alcaldía municipal de Matagalpa, está definida por un enfoque de la visión hacia el liderazgo, la misión con mayor enfoque al servicio y la responsabilidad social, lo que se fundamenta más en los valores organizacionales, que personales y profesionales, prevaleciendo los objetivos sociales y financieros.

Al examinar el ambiente organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, permitió enfrentarse a un escenario que define una posición por encima de la media, pero con necesidades de mejora tanto a los procesos de trabajo, como al ambiente organizacional de manera que se fortalezca la cultura organizacional por lo que debe mejorar en el plano comportamental. En cuanto al ambiente externo es necesario emprender estrategias para neutralizar las amenazas que enfrenta las alcaldías, ya que a pesar de que su posición competitiva está por encima de la media, debe definir tácticas de acción para garantizar un presupuesto y su ejecución para satisfacer las necesidades de la comunidad aprovechando con astucia las oportunidades existentes en el medio.

Actualmente la alcaldía a través de la Dirección de Infraestructura, está cumpliendo con los objetivos propuestos para la construcción de obras públicas, producto de los valores organizacionales como la eficiencia y eficacia, debido a la eficiencia en el plano dinámico y funcional.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, C. (1972). *Auditoria Administrativas*. México D.F: Contables y Administrativas S, A, D, C.V.
- Andres, D. (Abril de 2009). Obtenido de <http://valoresocialescoe2.blogspot.com/>
- Aponte, D. (2001). *Emprendimiento Organizacional*. México DF: Universidad de Puebla.
- Arteaga, B. C., & Gonzalez, M. M. (2001). *Diagnostico del Desarrollo Comunitario*. México: UNAM.
- Barroso Tanoira, F. (2008). *Contaduría y Admisnistracion*. Merida, Yucatan.
- Benal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigacion, para Administracion, economia, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigaciòn*. Colombia: PEARSON EDUCACION.
- Beuchot, M. (1996). *Pensamiento e investigacion filosóica*. México.
- Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. R. *evista Cubana de Salud Pública.*, 26, 50-56.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. . Maexico: Editorial Trillas.
- Cabrerizo, M. D. (2009). *Plan de Negocios*. España: Publicaciones Vértice.
- Castillo, J. M. (2005). *La estructura organizativa en la empresa actual*. . Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (2850), 7-20.
- Castro Diaz, B. (2002). *Amanecer del tercer milenio*. Cuba: Ciencia Tecnologia y sociedad Madrid: debate.
- Chamorro, A., Escampini, A. M., Garajazzo, A., & Guido, A. (2005). *Diagnostico al Sector Social de la Economía en Nicaragua*. El Salvador.

- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Córdobas, C. S., & Flores, A. F. (2014.). *Diagnostico Estrategico de la Empresa EDISMAT*. Matagalpa.: UNAN FAREM MATAGALPA.
- Correa, E.S. (2008). *Los valores organizacionales*. Lupa Empresarial .
- Da Silva, R. (2002). *Teorias de la Administracion N° 658 3*.
- De Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total*. Esic Editorial.
- EPDH. (2005). El respeto. *Desarrollo Personal*, 5 y 6.
- Escalona, G. R. (2010). *Estrategias de Productos y Servicios*. Mexico: Pearson /Educacion.
- Esquirol, J. (2006). *El respeto o la mirada atenta: una ética para la era de la ciencia y la tecnología*. Editorial Gedisa.
- Esteves, M. (2016). Matriz FODA FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS Fuerzas Internas Debilidades Internas.
- Estrada, P. E. (20 de Enero de 2014). Diagnostico Empresarial de las PYMES de Agro -Servicios ubicados en asuncion mita y el progreso, Jutiapa. Jutiapa, Guatemala.
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2010). *Introduccion a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Finch, S. J., Freeman, E. R., & Gilbert, D. .. (1996). *Administracion (sexta edicion)*.
- Flores, A. (Julio de 2009). *Escuela para aprender a vivir*. Obtenido de La importancia de la solidaridad:  
<http://escuelaparaaprenderavivir.com/comunidad/la-importancia-de-la-solidaridad/>
- Fonseca, S. M., & Miranda, H. E. (2011.). *Diagnóstico Empresarial del Hotel de Montaña Selva Negra*. Matagalpa.
- Fred R, D. (2003). *Administracion Estratégica*. México: Pearson- Prentice Hall s,a.
- Fred R., David. (2008). *Conceptos de Administracion Estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.

- Fundacion Televisa. (2015). Valores. *Fundacion Televisa*.
- Garcia, E., & Valencia, M. (2007). *Planeacion Estratégica*. Mexico: Trillas.
- Gasset, J. (1960). Que es Filosofia. *Revista de Occidente*.
- Gonzalez Lopez, B. (2004). *Análisis de la Situación Actual*. México: Universidad para la Cooperacion Internacional.
- González Pérez, A. M. (2011). Más allá de la responsabilidad social empresarial: Las redes de responsabilidad social en la industria bananera. *Revista de Negocios internacionales*, 3(3), 89-115. *Revista de Negocios internacionales*, 3(3), 89-115.
- Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CEANGE LEARNING.
- Hernandez O, C. (2012). *Analisis administrativo: Tecnicas y metodos*.
- Hernandez Sampieri, R. (2003). *Metodologia de la Investigacion*. México D.F: McGraw.
- Hernández, A., & Nery, F. (2011). *Factores Administrativo que inciden en la supervivencia y desarrollo de la Empresas*. San José ,Costa Rica: Izcandé.
- Hernández, F. N. (2011). *“FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INCIDEN EN LA*. San José Costa Rica.
- Hernandez, M., & Centeno, B. (2015). *Diagnostico Empresarial de la Empresa EDISMAT*. Matagalpa.
- Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. . Ecoe Ediciones.
- Herrera, Z. A., & Palacios, C. I. (2014.). *Diagnóstico Estratégico de la Empresa FERROMAX de Matagalpa*. Matagalpa.: UNAN FAREM MATAGALPA.
- Hill C. I., J. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: The McGRAW-Hill Companies, Inc. .
- Hill y Jones. (2009). *Administracion Estrategica*.
- Hunger, J. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios 10ed*. Pearson Educación.
- Induing. (2017). QUÉ VALORES DEBERÍA CUMPLIR UN BUEN PROFESIONAL. *INDUING*. Obtenido de [www.induing.com](http://www.induing.com)
- Jimenez, J. (2008). *El Valor de los valores*. Caracas Venezuela.



- Klotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. EEUU: AJEC.
- Koontz, H. H., & Wehrick, M. C. (2012). *Administración Una perspectiva Global y Empresarial*. México: McGRAW -HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Koontz, H., & Weirich, H. (2004). *ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global*. México: 12<sup>a</sup>. Edición. Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Leo. (Viernes de Enero de 2011). *VALORES HUMANOS*. Obtenido de <http://lvinueza.blogspot.com/2011/01/puntualidad.html>
- Lindgren, H. (1980). *Introducción a la Psicología Social*. México: Trillas.
- Malaver Rodríguez, F. (2002). Un perfil de las capacidades tecnológicas en la industria de artes gráficas, imprentas y editoriales. *Innovar*, 12(20), 55-82.
- Manene, L. (2012). *MARKETING: introducción, concepto, evolución, definiciones y tipos*. . Obtenido de <http://goo.gl/lbvF5>.
- Mann, L. (1972). *Elementos de Psicología Social*. México: Limusa.
- Mansilla, D. R. (2008). *Gestión Organizacional, 4ta. Edición*. Santiago de Chile: Seleccionados Impresiones, S.A.
- Marín, M. A. (2001). Elementos de un análisis organizacional interno. *Factores internos al analizar su empresa*, 44.
- Marquez, J., & Romero, D. (2001). Como enseñar y transmitir valores. *Valor de la Libertad y Responsabilidad*, 1 y 2.
- Mata, M. E. (2013). factores que influyen en el ambiente del administrador. *La administración y sus retos*, 27.
- Mayo, C. J., & Loredó, C. N. (2016). Folletos de Gerencia. *Procedimientos para evaluar la eficacia organizacional*, 6,10.
- Mejía, J. F. (2011). *La crisis de la Prudencia en la Convergencia Contable Internacional: Una Mirada desde los Deterioros de Valor y las Provisiones*. Estados Unidos: Connecticut,.
- Minero, A., Alvarado, R. S., Recinos, M., & Sánchez, R. B. (2010). Evaluación del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Tomás durante el 2010. San Salvador, El Salvador.
- Mintzberg, H. (2007). *Desarrollo Organizacional*. Colombia.

- Montoya, J. D. (2016). factores productivos y de produccion. *Actividades Economicas*, 70.
- Munch, L. (2005). *Planeacion Estrategica*. México: Trillas.
- Murphy, J. (1999). Technical analysis of the financial markets. *Tendencia*, 2.
- Nava, J. A., & Hernández, L. M. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- Navarro, M. J. (2012). *Filosofia para la vida*. Obtenido de <http://filosofia.nueva-acropolis.es/2012/la-disciplina/>
- Ochoa, C. (2010). *Marketing and innovation Manage*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Oruro, N. d. (Martes de Agosto de 2013). Patriotismo: Valor que debe ser cultivado desde la infancia. *LA PATRIA* .
- Piñango, L. (2010). *Metodologias trabajos y proyectos escolares*. Mèrida: Piancu.
- Púmpin, C., & Garcia, C. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. . Madrid Espana: : Ediciones Días de Santos.
- Quintero, m. t., & Guidobono, N. G. (1985). *El Diagnostico social Humanista*.
- Ramirez, R. L., Arcila, A., Burretica, L. E., & Castrillon, J. (2004). *Paradigmas y Modelos de Investigacion, 2da Edicion*. Fundacion Universitaria Luis Amigo.
- Ramos , Y., & Guevara, L. (Jueves de Noviembre de 2011). Obtenido de <http://abcadministracionderecursososhumanos.blogspot.com/2011/11/empl eado-y-obrero-definicion.html>
- Robbins , D. (2013). *La filosofía y las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Ruiz Torrez, J. (1985). *El Concepto de Tolerancia*. Buenos Aires: Nueva Epoca.
- Sampieri Hernandez, R. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mèxico D F: McGraw-Hill Education.
- Sánchez, F. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México.
- Senplades, S. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva, Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. .
- Sereno, E. (2012). Informacion basica para Pymes. *Desarrollo de pequeñas y medianas empresas*, 62.

- Server, R. J. (2005). "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 53.
- Stutely, Richard. (2000). *Plan de Negocio La estrategia Inteligente*. México: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Talaya de Maradiaga, M. E. (2008). *Principios de Marketing Tercera Edición*. España: ESIC.
- Thomas, N. I., & Pérez, B. L. (Mayo de 2016). Diagnostico Organizacional del Taller Auto Servicios Frenic, Sucursal Portesuelo. Managua, Nicaragua.
- Thompson, I. (2006). *Misión y Visión*. Obtenido de [HTML] promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.
- Thomson, w. (2013). Ambiente Interno en la empresa. *Clases y Calidad*, 28.
- Torrez Ruiz, J. (1985). *El concepto de Tolerancia*. Buenos Aires: Nueva Epoca.
- Torrez, M. M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional. *Revista de facultad de ciencias económicas*, 118.
- Valdez, R. S., & Amaro, M. O. (1998). *Diagnóstico Empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*.
- Veciana, J. M. (1999). *La creación de empresas*. Barcelona: la caixa.
- Welch, J. (2006). *Winning*. Mexico: Collins.
- Zurdo, P. J., & Vieira, C. M. (2016). <http://www.expansion.com/diccionario-economico/objetivo-financiero-de-la-empresa.html>.

# ANEXOS

Anexo N°1

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>						
<b>VARIABLE</b>	<b>SUB VARIABLE</b>	<b>SUB SUB VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>PREGUNTA</b>
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Visión	Componentes de la visión	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Hacia cual de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Misión	Componentes de la misión	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?
				Encuesta	Empleados	En los siguiente componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía
				Entrevista	Director de Infraestructura	componentes de la misión de la Alcaldía? ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque? ¿Qué tan apropiado están con la misión?
				Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores personales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores profesionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores Organizacionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Objetivos	Tipos de objetivos	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente interno	Tipo de factores internos	Encuesta	Contribuyentes	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto
				Encuesta	Empleados	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores internos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
				Observación	Alcaldía	

Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente externo	Tipo de factores externos	Encuesta	Contribuyentes	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores externos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto
				Encuesta	Empleados	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores externos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente externo	Análisis de la Industria	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Qué tanta influencia tuvieron durante el año 2016 los siguiente agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Organizativo dinámico	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Qué tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Director de Infraestructura	¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	



<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano funcional</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Director de Infraestructura</b>	<b>¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía</b>
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano Estructural</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Director de Infraestructura</b>	<b>¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía</b>

<b>Diagnóstico Organziacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano comportamial</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Director de Infraestructura</b>	<b>¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Tipo de relación que influyen en la atención al cliente</b>



## Anexo N°2

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

#### UNAN MANAGUA FAREM - MATAGALPA

#### GUIA DE ENCUESTA

#### Dirigida a: Contribuyentes

Estimado Señor Contribuyente, somos estudiantes de Quinto Año de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN –FAEN MATAGALPA - SINACAM, estamos elaborando una entrevista con el propósito de efectuar un Diagnostico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa durante el año 2016, solicitamos su valiosa colaboración para que nos faciliten opiniones que nos ayudaran en la triangulación y valoración de los instrumentos así como los datos que vamos a recopilar en el campo.

De antemano se le solicita tener cuidado con el llenado de las preguntas de acuerdo y responda de acuerdo a que le pide.

#### I. Datos Generales

Actividad Económica \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

#### Interrogantes

1. ¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
Producto/Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Honestidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Disciplina	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tolerancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidaridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sinceridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prudencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Aptitud	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cultura del esfuerzo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ética	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Visión global	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Eficiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficacia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ética empresarial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso patriótico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidariada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Financieros</b>					
Impuestos de Contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestión de Proyectos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Administrativos</b>					
Ejecución del POA (Plan Operativo Anual)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Infraestructura	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Armonía de Objetivos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comunicación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Clima Organizacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Operativos</b>					
Mantenimiento de Red Vial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mantenimiento de Maquinaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de los Proyectos ejecutados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Procesos</b>					
Compras	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Estructura</b>					
Unidad de Mando	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Condiciones Laborales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Relaciones Formales</b>					
Realización de Gestiones Directas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Relaciones Informales</b>					
Realización de Gestiones Indirectas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Humanos</b>					
Sistema de Motivacionales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trato de los trabajadores a los Contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6- En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Eficiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eficacia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ética empresarial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Compromiso patriótico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidariada	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7- Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Financieros</b>					
Impuestos de Contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestión de Proyectos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Administrativos</b>					
Ejecución del POA (Plan Operativo Anual)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Infraestructura	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Armonía de Objetivos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comunicación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Clima Organizacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Operativos</b>					
Mantenimiento de Red Vial	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mantenimiento de Maquinaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de los Proyectos ejecutados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Procesos</b>					
Compras	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Estructura</b>					
Unidad de Mando	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Condiciones Laborales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Relaciones Formales</b>					
Realización de Gestiones Directas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Relaciones Informales</b>					
Realización de Gestiones Indirectas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Humanos</b>					
Sistema de Motivacionales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trato de los trabajadores a los Contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



## Anexo N°3

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

#### UNAN MANAGUA FAREM - MATAGALPA

#### GUIA DE ENCUESTA

#### Dirigida a: Trabajadores

Estimados Trabajadores de la Dirección de Infraestructura, somos estudiantes de Quinto Año de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN –FAEN MATAGALPA - SINACAM , estamos elaborando una entrevista con el propósito de efectuar un Diagnostico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa durante el año 2016, solicitamos su valiosa colaboración para que nos faciliten opiniones que nos ayudaran en la triangulación y valoración de los instrumentos así como los datos que vamos a recopilar en el campo.

De antemano se le solicita tener cuidado con el llenado de las preguntas de acuerdo y responda de acuerdo a que le pide.

#### I. Datos Generales:

Años de Trabajar: \_\_\_\_\_

Cargo que Ocupa: \_\_\_\_\_

#### II. Diagnostico Organizacional

## INTERROGANTES:

1- ¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?

	SI	NO
Tendencias		
El Negocio		
Ventaja Competitiva		
Liderazgo		

2- ¿En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía?

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
Producto/Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3- ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

	Ex	MB	B	R	M
Responsabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respeto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Honestidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Disciplina	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tolerancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solidaridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sinceridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prudencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



4- ¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Aptitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura del esfuerzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- ¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Eficiencia (Explot. adecuado de los Recursos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia (Toma de decisiones s/Usos de Recursos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso patriótico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidariada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6- Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Objetivos Financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores internos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante

	1	_	20
<b>Financieros</b>			
Los impuestos de contribuyentes	<input type="text"/>		
Gestión de Proyectos			
<b>Administrativos</b>			
POA (Plan Operativo Anual)	<input type="text"/>		
Infraestructura			
Armonía de Objetivos			
Liderazgo			
Comunicación			
Clima Organizacional			
<b>Operativos</b>			
Mantenimiento de Red Vial	<input type="text"/>		
Mantenimiento de Maquinaria			
Calidad de los Proyectos Ejecutados			
<b>Procesos</b>			
Compras	<input type="text"/>		
<b>Estructura</b>			
Unidad de Mando	<input type="text"/>		
Condiciones Laborales			
<b>Relaciones Formales</b>			
Realización de Gestiones Directas	<input type="text"/>		
<b>Relaciones Informales</b>			
Realización de Gestiones Indirectas	<input type="text"/>		
<b>Humanos</b>			
Sistema de Motivaciones	<input type="text"/>		
Trato de los Trabajadores a los Contribuyentes			

8- Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores externos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante

	<b>Valore de 1 a 20</b>
<b>Factores tecnológicos</b>	
Acceso a internet en el municipio	<input type="text"/>
Proveedores de Bienes Tecnológicos en el pais	<input type="text"/>
<b>Factores políticos</b>	
Coordinacion del Gob. Local con instituciones de gobierno	<input type="text"/>
El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	<input type="text"/>
<b>Factores Socio cultural</b>	
Cultura de pago por los contribuyentes	<input type="text"/>
Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	<input type="text"/>
Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	<input type="text"/>
<b>Factores político legal</b>	
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="text"/>
La autonomía del municipio	<input type="text"/>
Liquidación de negocios locales	<input type="text"/>
<b>Factores económicos</b>	
Transferencias del Gobierno al Municipio	<input type="text"/>
Presencia de instituciones bancarias en el municipio	<input type="text"/>
Comportamiento economico de la empresa privada	<input type="text"/>

9- ¿Qué tantas influencias tuvieron durante el año 2016 los siguientes agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?

	<b>MUCHA</b>	<b>MEDIO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
Poder negociador con los Clientes (Población)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder negociador de los proveedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrada de servicios sustitutos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rivalidad competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrada de nuevos competidores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10-¿Qué tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

	<b>Mucha</b>	<b>Media</b>	<b>Poca</b>	<b>Nada</b>
Planeación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organización	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Asesoría (staff)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Control	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reporte	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presupuesto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11-¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?

Rápido	<input type="text"/>
Moderado	<input type="text"/>
Lento	<input type="text"/>

12-¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?

Adecuada	<input type="text"/>
Inadecuada	<input type="text"/>

13- ¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

Relaciones Formales	<input type="text"/>
Relaciones Informales	<input type="text"/>



## ANEXOS No. 04

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

#### UNAN MANAGUA FAREM – MATAGALPA

#### GUIA DE ENTREVISTA

#### DIRIGIDO A: Director de Infraestructura

Estimado Director de infraestructura, somos estudiantes de Quinto Año de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN –FAEN MATAGALPA - SINACAM , estamos elaborando una entrevista con el propósito de efectuar un Diagnostico Organizacional de la Dirección de Infraestructura de la Alcaldía Municipal de Matagalpa durante el año 2016, solicitamos su valiosa colaboración para que nos faciliten opiniones que nos ayudaran en la triangulación y valoración de los instrumentos asi como los datos que vamos a recopilar en el campo.

De ante mano agradecemos su colaboración

#### I. Datos generales

1. Años de laborar: \_\_\_\_\_
2. Departamento la que pertenece: \_\_\_\_\_

#### II. Diagnóstico organizacional

1. ¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
2. ¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía?
3. ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque?
4. ¿Qué tan apropiado están con la misión?
5. ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
6. ¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
7. ¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
8. ¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
9. ¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
10. ¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?

11. ¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
12. ¿Qué tantas influencias tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
13. ¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
14. ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
15. ¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?



Anexo N°5

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

GUIA DE OBSERVACION

Nombre del observador: \_\_\_\_\_

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Tiempo de Observación: \_\_\_\_\_

Número de la Observación: \_\_\_\_\_

1. Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?

	SI	NO
Tendencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventaja competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
Producto/Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Aptitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura del esfuerzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficacia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ética empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso patriótico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidariada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Objetivos Financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



6. Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía

Rápido

Moderado

Lento

7. Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía

Adecuada

Inadecuada

8. Tipo de relación que influyen en la atención al cliente

Relaciones Formales

Relaciones Informales