



**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 Alcaldía Municipal San Dionisio, del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

Autor (a):

- **Br: Cinthyan Gissel Orozco Ruiz**
- **Br. Yury Adriana Aráuz Hidalgo**

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 de los departamentos de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016.

Sub Tema:

Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal San Dionisio, del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

Autor (a):

- Br. Cinthyan Gissel Orozco Ruiz
- Br. Yury Adriana Aráuz Hidalgo

Tutor:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa, Octubre 2017

Tema:

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

Sub Tema:

Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal San Dionisio, del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CARTA AVAL.....	iv
RESUMEN.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	11
III. OBJETIVOS.....	12
IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA.....	13
4.1 Diagnóstico Organizacional.....	13
4.1.1 Filosofía Empresarial:.....	14
4.1.1.1 Visión.....	15
4.1.1.1.1 Componentes de la visión.....	15
4.1.1.2 Misión.....	22
4.1.1.2.1 Componentes de la Misión.....	23
4.1.1.3 Valores.....	34
4.1.1.4 Objetivos.....	82
4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional.....	86
4.1.2.1 Análisis del ambiente interno:.....	87
4.1.2.2 Análisis del ambiente externo.....	94
4.1.3 Diagnóstico.....	101
4.1.3.1 Patrones de análisis de la administración.....	104
4.1.3.2 El plano organizativo dinámico.....	105
4.1.3.3 El Plano Funcional.....	118
4.1.3.4 El Plano Estructural.....	120
4.1.3.5 El Plano comportamental.....	121
V. CONCLUSIONES.....	124
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	125
VII. ANEXOS.....	133

DEDICATORIA.

El trabajo realizado para la obtención de nuestro título se lo dedicamos:

En primer lugar a Dios:

Por habernos dado la vida y con su infinito amor y bondad, nos tomó de la mano para no decaer durante este gran esfuerzo que comprendió nuestra carrera como administradoras de empresas.

A nuestros padres:

Quienes nos han llevado de la mano a realizar cada sueño, y nos han enseñado a ser fuerte, fortalecernos ante las debilidades, nos han inculcado valores, principios, dotado de carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir los objetivos.

A nuestras hijas:

Quienes son nuestra motivación más grande, por ser nuestra luz, cuando sentíamos que no avanzábamos, ellas nos llenan de fuerzas, para cumplir nuestros sueños.

A mis maestros y tutores:

De esta prestigiosa universidad como es UNAN - FAREM Matagalpa, los cuales han influido en nuestras vidas con sus conocimientos, experiencia y que tienen el deseo de apoyar a sus estudiantes y formarlos para la vida profesional.

Cinthyán Gissel Orozco Ruiz & Yury Adriana Arauz Hidalgo.

AGRADECIMIENTO

El primer lugar queremos agradecer a Dios, nuestro padre celestial por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, habernos dado fortalezas en momentos de debilidad gracias a él, hoy hemos hecho realidad este sueño anhelado.

Gracias a nuestro buen gobierno del comandante Daniel Ortega y nuestra compañera Rosario Murillo, por su gesto de alianza con universidades de prestigio, para darnos la oportunidad de fortalecer nuestras capacidades con profesionalismo.

Al Sistema Nacional de Carrera Administrativa Municipal (SINACAM), por su gran interés en potenciar nuestras capacidades, gracias por estar pendientes de nosotros y habernos acompañado a lo largo de nuestra carrera.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por desarrollar este convenio, con SINACAM para formarnos profesionalmente como personas, con educación de calidad.

Al Gobierno Municipal dirigido por los alcaldes Fredys Mateo Zeledón Torrez del municipio de San Dionisio y el alcalde Marlon Scarleth del municipio de Matiguás quienes confiaron en nosotras y nos dieron la oportunidad de cumplir este sueño.

A nuestra tutora: MSc. Mayra Lizet Mendoza, por guiarnos y apoyarnos en todo momento dándonos las pautas y los conocimientos en la formulación de nuestro trabajo gracias por la paciencia y dedicación en las recomendaciones y por la dirección de este trabajo.

Aquellos contribuyentes, servidores públicos que nos dedicaron un momento de su valioso tiempo facilitándonos la información necesaria en la aplicación de los instrumentos fundamentales para la estructura y el diseño del seminario, ya que sin está no podría ser posible nuestra defensa, así como el personal administrativo y

aquellas personas que de forma directa o indirecta estuvieron a nuestro lado durante todo este proceso de estudio.

Cinthyán Gissel Orozco Ruiz & Yury Adriana Arauz Hidalgo.



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: **Cinthyan Gissel Orozco Ruiz**, carné 14843480 y **Yury Adriana Aráuz Hidalgo**, carné 14843524, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Dionisio del Departamento 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 desarrollo de esta investigación trata sobre el “Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016”.

El propósito del estudio es elaborar un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, durante el año 2016, en donde se describe la filosofía empresarial, el ambiente organizacional interno y externo, con el fin de diagnosticar la situación actual de la alcaldía.

La investigación se realizó usando una metodología de estudio de casos, ya que esta provee una visión general de una unidad del estudio, donde se obtuvo información de diversas fuentes como; seminarios de graduación, entrevista, guía de observación, encuestas, con el objetivo de evaluar indicadores relevantes para la formulación del diagnóstico organizacional, ambiente laboral, agente internos y externos que influyen en su desarrollo y con respecto a los contribuyentes conocer de ellos la aceptación de los servicios públicos brindados con eficiencia y eficacia a la respuestas de sus gestiones ,aspectos que ellos toman en cuenta durante la visita en la alcaldía.

En esta Institución se encontraron hallazgos útiles en el análisis de los resultados, entre los que cabe señalar que el personal desconoce en cierta forma la visión y misión de la alcaldía y por ende algunos componente que forman parte de la misma, razón por la que la alcaldía no logra cumplir con sus metas al 100 % como debería de ser, anexo a esto debe de mejorar la comunicación interpersonal con los servidores públicos, para mantener una armonía en el ambiente organizacional.

I. INTRODUCCIÓN.

El diagnóstico es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresa, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos (Rodríguez, 2000).

La presente investigación se basa en el “Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales del departamento de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016 cuyo objetivo es conocer la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Dionisio del departamento de Matagalpa, durante el año 2016 mediante la elaboración de un diagnóstico organizacional cuya finalidad es identificar la implementación de la filosofía y el entorno empresarial de la institución, así mismo desarrollar un análisis de factores internos y externos, para luego evaluar los resultados del diagnóstico institucional.

La Municipalidad está orientada hacia los sectores sociales, esta categorizada como una institución categoría E de las municipalidades más pequeñas del departamento de Matagalpa y a la vez es una entidad que brinda atención y servicios a la población. Este lugar se caracteriza por ser la casa del pueblo donde toda la ciudadanía hace trámites, tanto personales como comunitarios y adquieren servicios y ayudas sociales, promover la responsabilidad compartida tanto de la municipalidad como de la población.

El elaborar un diagnóstico es esencial por cuanto es un proceso exhaustivo para verificar la situación actual de la empresa e identifica necesidades de información para precisar actuaciones efectivas de gran impacto dentro de la municipalidad. Se hace una evaluación permanente de la Insitución a través de indicadores que permitan medir los signos o panorama de la situación actual de la organización además de analizar las necesidades, capacidades y lo más relevante

que se puede encontrar en la Alcaldía, a nivel externo como a nivel interno, con el fin de identificar y caracterizar los problemas y potencial de esta.

Por tanto la Alcaldía Municipal de San Dionisio: Es una entidad, responsable de liderar el desarrollo, económico, social, ambiental e institucional y así lograr un mejor desarrollo sostenible en el municipio y articuladores de las acciones de los autores locales. Es por ello que la institución en coordinación con SINACAM ha establecido un sistema de preparación, capacitación, nivelación para la gestión y desarrollo de los recursos humanos, garantizando la estabilidad laboral de los servidores públicos municipales para que se desempeñen eficientemente en el ejercicio de sus funciones y se adapten a las necesidades organizativas de la institución.

Ante la demanda de eficiencia y calidad, las administraciones municipales para el cumplimiento de sus fines y objetivos, deben de contar con servidores públicos municipales eficientes y eficaces que actúen con imparcialidad y honestidad, guiados por una cultura de servicio a los pobladores, con lealtad al gobierno municipal y en permanente adaptación técnica y organizativa acorde a lo que requieran las realidades locales. Es por ello que surge la pregunta **¿Cuál es el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Dionisio?**

Cabe mencionar que para darle la respuesta a esta pregunta se encontraron los siguientes antecedentes, y que constituyen las variables para la estructura del trabajo, el cual se ajusta al propósito de esta investigación.

Entre los estudios realizado en América Latina se encontró relevancia en el tema de investigación que se esta 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 Rivera, 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 su 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 MI PYMES de Agro –Servicios ubicados en Asunción Mita y el Progreso, Jutiapa donde el autor (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 ubicadas 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 un diagnóstico 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 o área de la empresa, con un clima de trabajo demasiado conflictivo.

Se encontró en el ámbito local seminarios realizados en UNAN-FAREM Matagalpa por estudiantes de la carrera de administración de empresas donde sus autores (Fonseca Siles & Miranda Huerta, 2012) en su seminario titulado “Diagnóstico de las Empresas Familiares de Matagalpa al 2011, relatan que su objetivo se enfoca en: realizar el diagnóstico empresarial del hotel de montaña y cabaña Selva Negra al 2011, ubicado en el Km 149, carretera Matagalpa-Jinotega, obteniendo como resultados de las investigaciones realizadas y de los problemas encontrados, realizar una estrategia de constantes promociones favoreciendo al cliente, con el fin de brindar un mejor servicio, realizar constantes campañas publicitarias, donde resalte el ambiente natural y belleza al hotel, adquisición de software para un control eficiente en el área administrativa.

Por otro lado (Uriarte & Juárez Avilez, 2014) en su seminario de graduación orientado en el Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, al 2014 enfocada en la empresa hotelera finca Esperanza Verde en la ciudad de San Ramón departamento de Matagalpa, con el propósito de realizar un diagnóstico estratégico de la empresas obtienen las conclusiones siguientes: permitió conocer la situación de la empresa de manera interna, la influencia que ejerce el entorno para su desarrollo, encontrando las principales fortalezas, esta premiado por ser el mejor Ecolodge de Nicaragua, tiene responsabilidad social. Es auto sostenible, personal capacitado para la atención del turista extranjero y aplica estrategias de diferenciación, integración hacia atrás y desarrollo del producto.

Los autores (Muñoz & Centeno Blandón, 2015) bajo la tutoría de MSc Mayra Lizet Mendoza en su monografía titulada “Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa, durante el período 2015” donde abordán como objetivo la elaboración de un diagnóstico empresarial de la empresa EDISMAT, obteniendo los siguientes resultados que la empresa debe incorporar en sus planes las estrategias de acción apropiadas, según el giro de la empresa como son: desarrollo del mercado a través del uso de propaganda y publicidad y estrategias de

integración hacia adelante estableciendo alianzas corporativas con otras empresas como ferreterías, alcaldías de otros municipios.

Por último el seminario elaborado por (Sánchez & Toruño Fley, 2010) en su investigación titulada La competitividad de la Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010 cuyo propósito fundamental es analizar la influencia de la innovación tecnológica en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa en el año 2010, obteniendo como resultado: Los tipos de innovación utilizadas por las pequeñas y medianas empresas, son las innovaciones del producto y las innovaciones de proceso, porque los propietarios de las PYMES aseveran que con estos tipos de innovación les han permitido ser competitivos en la actualidad.

Actualmente en la ciudad de Matagalpa en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-MATAGALPA, no se han realizado investigaciones específicamente sobre Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías Municipales del departamento de Matagalpa, pero si se han elaborado diagnósticos estratégicos de las MI PYMES, empresas familiares y turísticas, todas estas investigaciones anteriormente abordadas fueron de gran utilidad siendo referencias, guías y consultas que han dado la pauta para el estudio, elaboración y fortalecimiento de la temática a abordar así como fuente de información para enriquecer y organizar el material a realizar.

Cabe mencionar que cada uno de estos antecedentes fueron de gran importancia porque establecieron bases de conocimientos sobre el tema de investigación y sirvieron de punto de partida para el diagnóstico, ya que consistieron en la presentación de la información más relevante y directamente relacionada con el tema de investigación y se pueden considerar aportes en referencia a este.

Por tanto se pretende elaborar un diagnóstico organizacional de la Alcaldía Municipal de San Dionisio del departamento de Matagalpa, durante el año 2016 con

la intención de determinar los aspectos relativos a la calidad de vida laboral de los servidores públicos, atendiendo especialmente sus procesos socio-técnicos y culturales que se presentan en su entorno con el fin de encontrar de qué forma estos aspectos influyen en el desarrollo personal y organizacional del grupo y en la calidad del servicio a la población. A partir de esto se presenta un análisis detallado de los hallazgos obtenidos y con base a estos se formula el diagnóstico organizacional para que a futuro sea implementado y ejecutado por la administración de la municipalidad.

Debido a la importancia de esta investigación y por todos los indicadores encontrados se logró estructurar el diseño metodológico que ayuda al feliz término del actual trabajo.

El enfoque de esta investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos, ya que se aplicaron diferentes técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, donde el enfoque cualitativo según los autores (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista, 2010) afirman que es el que se utiliza para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar una hipótesis en su proceso de interpretación, mediante esta se abordarán diversas opiniones que se necesitaban de los sujetos de la investigación y cuantitativo según (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista, 2010) es cuando las variables se desprenden de la hipótesis y su operacionalización permite prueba, para lo cual se apoya a los procesos estadísticos, debido a que se investigó sobre una serie de teoría que ya existe relacionada con el diagnóstico.

El estudio está basado en un paradigma positivista, ya que son todos los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos y se va a la búsqueda de una información adaptada y formulada (Meza, 2003) aplicando la teoría del autor se realizó una recopilación de todos los hechos que se han dado en la alcaldía (experiencia propia de los trabajadores) sin alteración alguna para buscar a formular los proyectos que puedan dar solución a los problemas encontrados y al cumplimiento de los objetivos

identificados en los análisis realizados anteriormente como en libros, revistas, páginas web, tesis, seminarios, etc.

Según su aplicabilidad esta investigación se puede clasificar como una investigación aplicada, ya que se analizará a profundidad el objeto de la investigación partiendo de un marco teórico, además por que los resultados del estudio se van aplicar a las actividades de la alcaldía, según (Hernández Sampieri, 2003) es aplicada por que busca la generación del conocimiento con la aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo, se basa fundamentalmente en los hallazgos así ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

Su nivel de profundidad es descriptivo, ya que según los autores (Tórres & Ortiz, 2006) una investigación es descriptiva o como también es llamada investigación diagnóstica por que consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, ya sea de una institución o una sociedad, por consiguiente se relacionará en términos generales una serie de factores que son necesarios para la toma de decisión, la cual se tomará dependiendo de los resultados obtenidos en función a los indicadores que se está midiendo en los instrumentos de la presente investigación, específicamente se refiere a la descripción detallada de la filosofía de la alcaldía, una interpretación y valoración general sobre los diferentes factores internos como externos y se pretende determinar en forma descriptiva como está el diagnóstico organizacional de la alcaldía municipal de San Dionisio del departamento de Matagalpa.

En cuanto al proceso de desarrollo de este diagnóstico, es una investigación de corte transversal, ya que es un estudio que indaga aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado debido a que se está midiendo en un tiempo específico como es el año 2016 y se está tomando una dimensión muy particular como es el diagnóstico y aplicamos instrumentos en una sola vez, según (Hernández Sampieri, 2003) la investigación transeccional o transversal es aquella que recolecta los datos

en sólo momento , en un tiempo único .Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio (Arias, 1999) de tal manera se determino la población de estudio del mismo universo por ser finito, la cual corresponde a 170 personas externas a la institución que cumplen los parámetros establecidos, más los 40 servidores públicos que componen la Alcaldía.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla (Arias, 1999), la muestra se defino considerando los siguientes criterios, por tener mayor tiempo de laborar en la alcaldía, antigüedad, por cargos de responsabilidad y por que estaban dispuesto a colaborar con esta investigación distribuyéndose de la siguiente forma, 10 trabajadores encuestados con mayor antigüedad de cargos de decisión, 10 jefes de áreas encuestados por cargos de mucha responsabilidad, los cuales facilitarán los datos que se buscan entre ellos el área de Recursos Humanos y los otros de las áreas de Servicios Municipales, Finanza, Registro civil, CDI, Catastro, Consejo Municipal, Accesoría Legal e Informática, para un total de 20 servidores públicos y 30 personas externas de la municipalidad, por ser contribuyente activos, los más antiguos de utilizar el servicios que brinda la Municipalidad y por que realizan gestiones constantemente, están al día con el pago de sus impuestos y declaraciones municipales, siendo la muestra un total de 50 personas.

Para la selección de las personas a quienes se le aplicarán los instrumentos se ha utilizado un sistema de muestreo no probabilístico a conveniencia del estudio y en función de su accesibilidad capturando a las personas que visitaron las instalaciones

en el periodo del día 17 y 29 de julio del año 2016, ya que este consiste 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.

Las variables de estudio son todas aquellas variables que se enfocan en el análisis y que contiene cada tema de investigación y se agregan en la operacionalización (Ver anexo N° 1) en los cuales también se estudiaron las sub variables: Filosofía de la empresa, ambiente organizacional, y diagnóstico en la empresa.

Para la recopilación de los datos en este estudio fue necesario utilizar métodos y técnica relacionadas al enfoque investigativo, entre los métodos utilizados están: el inductivo según (Piñango, 2010) es un razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general. Va de lo individual a lo universal es por eso que se utilizó este método al momento de la construcción de los instrumentos para inducir la investigación hacia los indicadores que dan respuestas a los objetivos, de igual manera los autores (Hernández Sampieri, Collado, & Baptista, 2010) definen el método deductivo como el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual en efecto se utilizó este al momento de triangular los resultados obtenidos.

También fueron utilizados los métodos de análisis y síntesis en donde el autor (Hernández Sampieri, 2003) lo 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) de esta manera se utilizó este método al momento que se tuvo que hacer el procesamiento de los datos cuantitativos para enriquecer los datos cualitativos, ya que fue necesario analizar y sintetizar aquellos elementos relevantes para esta investigación.

Todo estos métodos se llevaron a cabo con la utilización de diferentes herramientas o serie de instrumentos entre los cuales se tienen la aplicación de la encuesta que según el autor (Medina Ruiz, 2014) es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de persona de esa manera se aplicó las encuestas con un numero de 8 preguntas todas totalmente cerradas dirigidas a los contribuyentes y 12 preguntas dirigidas a los servidores públicos que conforman la muestra del presente estudio (Ver anexo N° 2 y 3).

Y la entrevista según (Galindo, 1997) puede definirse como el arte de “escuchar y captar la información” es más íntima, flexible y abierta, de acuerdo al estudio se realizó una entrevista al alcalde municipal, la cual esta estructurada por 14 preguntas abiertas útiles para la recolección de opiniones que se necesitan para el análisis de todos los resultados (ver anexo N° 4) obtenidos a través de una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia de enfocarse directamente con el entrevistado.

Y por último se aplicó una guía de observación que según el autor (Hernández Sampieri, 2003) establece que es un instrumento de registro que evalúa desempeños, permite observar todas las actividades, presenciar el evento y registrar los detalles observados a través de este estudio se analizarón los resultados tanto de la entrevista como de la encuesta, para poder hacer una síntesis adecuada al propósito de esta investigación (ver anexo N° 5) para el procesamiento de la información recopilada en dichos instrumentos fue necesario utilizar el programa de microsof excell para levantar la base de datos y generar los gráficos correspondientes.

El resultado de este estudio es 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 organizacional es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos, además permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, 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, por tal razón se estudiará un diagnóstico organizacional de la alcaldía municipal de San Dionisio, durante el año 2016, para valorar o analizar la situación actual de la alcaldía y poder determinar algunos elementos o problemas que se deben de superar, con el objetivo de aprovechar las oportunidades del medio que se rodea.

Debido a que la alcaldía municipal de San Dionisio, ha expresado su necesidad de mejorar las diferentes áreas que componen la institución, por ende este trabajo fue de mucha importancia ya que en la alcaldía nunca se habia elaborado a profundida un diagnóstico organizacional, es por eso que se desconoce en cierta forma los verdaderos factores que están afectando poco a poco el ambiente laboral de la institución, impidiendo así que se cumplan con las metas y objetivos establecidos.

Por tanto este documento será de gran utilidad para la institución, ya que mostrará la situación organizacional de la alcaldía y tendrá un impacto global, debido a que se beneficiarán una serie de sujetos y la alcaldía como tal, los servidores públicos así como los contribuyentes, cuándo se realizen las mejoras en los procesos dentro de la alcaldía además de ser ayuda para futuros trabajos aportando a los antecedentes de estos y brindando cualquier tipo de información que sea necesaria para estudiantes de la carrera de administración de empresas o carreras a fines, servirá como un instrumento de pedagogía para los maestros de la universidad y todo aquel que desee conocer acerca de como es un diagnóstico organizacional de las alcaldías municipales del departamento de Matalgalpa.

III. OBJETIVOS.

Objetivo General:

Elaborar diagnóstico organizacional de la alcaldía municipal de San Dionisio, del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

Objetivo Específico:

1. Describir la filosofía empresarial de la alcaldía municipal de San Dionisio, durante el año 2016.
2. Examinar el ambiente organizacional de la alcaldía municipal de San Dionisio, durante el año 2016.
3. Diagnosticar la situación actual de la alcaldía municipal de San Dionisio, durante el año 2016.

IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA

4.1 Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico organizacional es un proceso exhaustivo para verificar la situación actual de la empresa. (Ponce, 2007)

Según (Hellriegel, 2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico del clima organizacional permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

De acuerdo con los autores: el diagnóstico organizacional es el estudio necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos para saber qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento en otras palabras un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permitan medir los signos o panorama de la situación actual de la organización.

La práctica y teoría del diagnóstico varían mucho según el contexto que implementen o establezcan las empresas y depende como se relacione en el medio en donde se examinan, mejorarán los sistemas, prácticas de la comunicación interna y externa de las organizaciones el primer paso esencial para el funcionamiento comunicacional de la organización, el cual permite aplicar una diversidad de herramientas dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se desean

investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

4.1.1 Filosofía Empresarial:

Es el conjunto de ciertos elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, que a su vez permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización, certifica los comportamientos y generar los criterios institucionales. (Martin, 2002).

Los autores (Philip B, Hass G, & Crosby , 1995) menciona que la filosofía empresarial es el proceso de mejoramiento de la calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los integrantes de la organización comprendan que solo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa.

Según lo citado por los autores la filosofía empresarial es el 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 y que van a identificar todas las partes integrantes de la organización o núcleo del trabajo.

La filosofía según su teoría puede aplicarse en un entorno general dependiendo del uso que le quiera dar el ser humano, las instituciones o empresas desde cualquier ámbito económico o social como una base para determinar los conocimientos prácticos vinculados a la expresión “saber cómo” contando siempre y cuando con las destrezas necesarias para realizar una acción y el conocimiento directo vinculado con la expresión “conocer” y buscar de tal manera dar respuesta a una variedad de interrogantes, a través de la filosofía y la teoría que esta aborda las

empresas determinan como está la ética empresarial, sus valores ,conocimientos, los límites de la existencia y comportamiento organizacional.

4.1.1.1 Visión.

El autor (Arthur, 2001) establece que 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.

Esto quiere decir que la visión es ver el futuro a largo plazo, siempre utilizando todas las herramientas proyectando nuevas ideas y previendo los cambios que surjan en el transcurso del camino. La visión corresponde a lo que la empresa pretende ser o alcanzar en un futuro. Por lo tanto es una fuente de motivación para los trabajadores, que inspira al negocio convirtiéndose en una guía que motiva y a la misma vez da dirección, tanto a la organización como al personal, lo que les permite enfocarse en una misma dirección.

4.1.1.1.1 Componentes de la visión.

Los componentes de la visión son muy importantes y necesarios para realizar el análisis interno de la empresa, institución que darán la capacidad de definir donde está y hacia donde se dirige (Duque Lodoño, 2000) .

Según la cita antes expresada por el autor estos componentes señalan el horizonte hacia donde deben orientarse los recursos humanos y financieros, con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo de la organización.

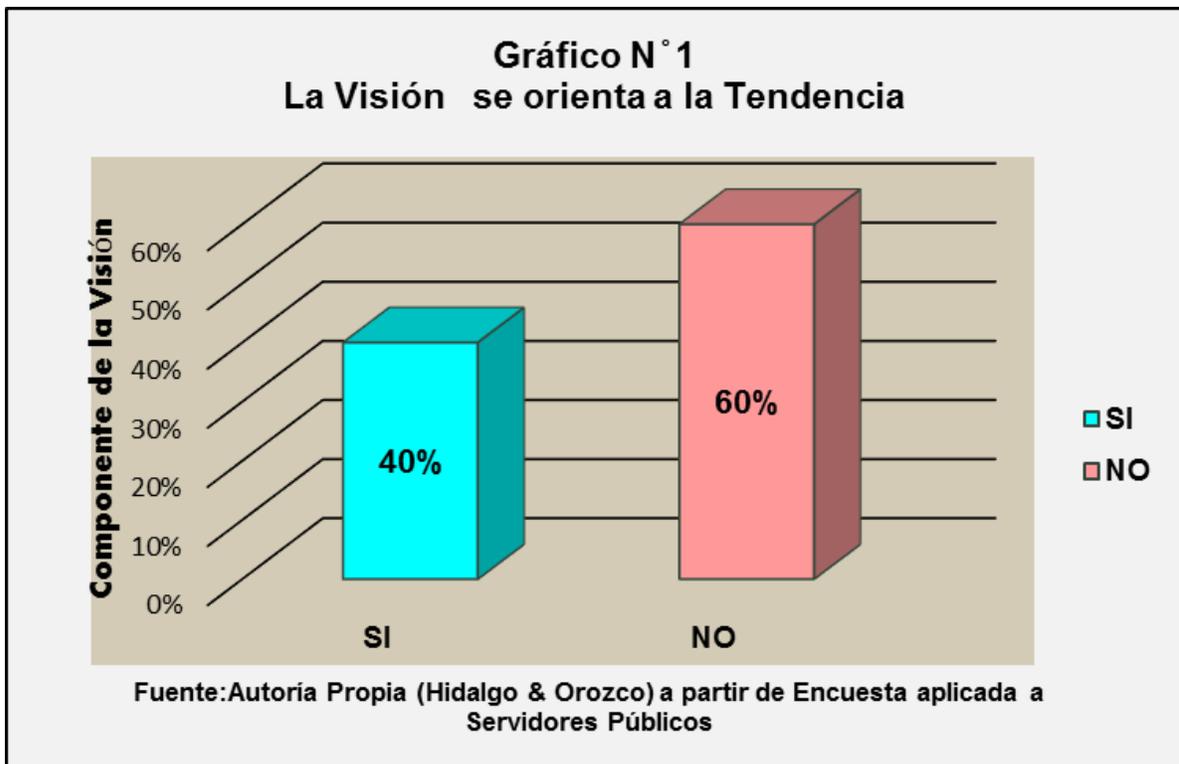
A través de los componentes de la visión, se logrará construir una visión dentro de un contexto efectivo y que logre orientar a la organización al logro de sus metas a

largo plazo, y de esta manera se logrará tener una organización firme, capaz, eficiente y eficaz en obtener buenos resultados.

a) Tendencias:

En un sentido general, es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En términos del análisis técnico, 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).

Según autor considera que la tendencia es una fuerza que hace que un objeto vaya hacia algún otro cuerpo y el pensamiento orientado a cierto rumbo y preferencia generalizada por la cual las personas se inclinan a preferir determinados fines o determinados medios por sobre otros.



Se consultó a través de encuesta a los servidores públicos para saber si la visión de la alcaldía se orienta a la tendencia y según el gráfico N° 1, el 60 % 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. Un 40 % de ellos opinan que la visión si está orientada a la tendencia, ellos son los trabajadores del área administrativa pues estos están más ligados a la parte de la documentación y dicen 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 y dejar huellas en la sociedad.

En la entrevista se consultó al alcalde municipal en donde se le preguntó hacia que componente estaba orientada la visión de la alcaldía, este expuso que la visión debe tener tendencias orientadas a la demanda y necesidades de la población de igual forma a las estrategias de desarrollo del municipio.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la visión actual de la alcaldía de San Dionisio está orientada a las tendencias, ya que tiene una visión futurista he aqui donde se cumple la teoría expuesta por el autor (Duque Lodoño, 2000) que expresa que la tendencia, es simplemente la dirección o rumbo del mercado para un buen desarrollo y logro de los objetivos .

Es de suma importancia que la alcaldía utilice mecanismos de comunicación para dar a conocer a plenitud el horizonte de su visión y de esta manera sus funcionarios se familiaricen con ella, ya que no es posible que más de la mitad de los encuestados señalen lo contrario.

Este comportamiento se debe a la falta de iniciativa por parte de los trabajadores en base al interés de aprender y por otro lado los jefes no se preocupan por mejorar la calidad del conomiento institucional de su personal asignado.

b) El Negocio:

Un negocio consiste en una actividad, 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 una actividad de producción comercial. (Stutely, 2000).

Se puede decir del párrafo citado anteriormente que el negocio es una ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios para un público en general.

El 100 % de los empleados encuestados opinaron que la visión de la alcaldía, no está orientada al negocio, esto es porque dicha institución no es lucrativa, sino de actividades sociales (ver anexo N° 6).

En la entrevista realizada al alcalde, este expresó que la visión debe de estar orientadas a componentes que faciliten el desarrollo de los trabajos, cumplimiento de metas y logro de objetivos a través de la ejecución, manejo de los recursos y servicios que posee la institución por tanto el negocio no sería un componente al que se oriente la visión de la alcaldía.

Mientras tanto en la observación llevada a cabo se pudo observar que la visión actual de la alcaldía no se orienta al negocio, si no más bien a componentes como el compromiso, dirección, el rendimiento y la meta audaz, ya que esta busca lograr un mejor desarrollo sostenible en el municipio y articuladores de las acciones locales.

Sin embargo desde el punto de vista del autor (Stutely, 2000) expresa que el negocio consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios para un público en general por lo tanto según los resultados

obtenidos no se cumple dicha teoría antes mencionada por que en si está institución no se inclina ha obtener y generar dividendos o ganancias individual.

Las instituciones públicas se dedican a un solo negocio como es brindar servicios para un público en general, con el propósito de satisfacer las necesidades de los contribuyentes, brindando servicios adecuados, demostrando eficacia y eficiencia en sus procesos para captar muy buenas recaudaciones municipales y ejecutar a través de estas diferentes obras públicas donde se beneficie de forma general a toda la sociedad.

c) Ventaja Competitiva:

Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. (Bravo, 1997).

En otras palabras la ventaja competitiva también puede considerarse una destreza o habilidad que logra desarrollar una empresa o diferenciación con la otra empresa y sus productos, las cuales permitirán a ella colocarse o posicionarse dentro de un mercado cambiante además le sirve a la organización alcanzar la mayor competencia dentro de la industria en que se está desarrollando.

El 100 % de los trabajadores en la encuesta realizada dicen que la visión de la alcaldía no se orienta a la ventaja competitiva debido a que la visión se enfoca más a un solo sector en este caso es el contribuyente de manera directa, para garantizar un sistema de gestión honesto, eficiente y eficaz de los recursos; además porque no tiene competencia, se diferencia con otras instituciones, es una sola, es pública donde se prestan y comparten los diferentes servicios a quien lo demande, dependiendo su necesidad además no ofrece, ni vende productos o servicios, es todo lo contrario, presta servicios a la sociedad (ver anexo N° 7).

En la entrevista realizada al alcalde, este manifestó que la visión de la alcaldía está orientada más a proveer servicios con enfoque de calidad y mejora continua, implementar inversiones y acciones que beneficien a la población del municipio de San Dionisio.

Cabe señalar que cuando se aplicó la guía de observación, se pudo constatar que en esta interrogante no se cumple la teoría del autor (Bravo, 1997) porque la visión de la alcaldía no puede estar orientada a un componente que se oriente a la ventaja competitiva, ya que esta no compite con ninguna institución porque a nivel nacional es una sola institución pública dirigida a la sociedad, más bien la visión de la alcaldía debe estar orientada a componentes que brinde seguridad, solidaridad e igualdad para captar en un futuro las inversiones y acciones que beneficien a la población del municipio de San Dionisio.

d) Liderazgo:

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 deben de tener un conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas seán realizadas de manera eficiente. (Ferrell, 2010).

Con referencia a lo expresado por (Ferrell, 2010), el aproximarse en gran manera a la visión de una empresa depende de manera directa del liderazgo existente de la misma ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar, además de la capacidad de socializar con los demás. Para tener una organización con fortalezas bien marcadas y aprovechar al máximo sus oportunidades que además de forma

oportuna pueda minimizar los efectos de las amenazas y crear un rumbo diferente en base a las debilidades existentes.

Se debe concebir de manera clara y práctica un mecanismo de reclutamiento de personal capacitado que genere un liderazgo sólido comprometido a despertar la pasión por el propósito, esto generará sin lugar a duda el crecimiento organizado y sistemático de las diferentes líneas organizacionales.

El 100% de los trabajadores manifestaron en las encuestas que la visión 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 (ver anexo N° 8).

El alcalde respondió en la entrevistas que la visión está enfocada principalmente en el desarrollo municipal como eje al desarrollo del ser humano y el mejoramiento de los servicios municipales y ser una alcaldía líder en todos sus ámbitos sociales, económicos, culturales y políticos.

En la observación llevada a cabo se pudo constatar que la visión de la alcaldía de San Dionisio, incluye el liderazgo como una parte fundamental para el logro de los objetivos y metas institucionales cumpliéndose en un 100 % la teoría del autor (Ferrell 2010) por tanto la visión de la alcaldía esta orientada al liderazgo.

Esto se debe a que la alcaldía municipal de San Dionisio 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 la 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.

Después del análisis de los componentes de la visión se llegó a la conclusión que la visión se orienta al liderazgo por que según los trabajadores, con un buen liderazgo se lleva a cabo el cumplimiento de la visión y por ende los otros componentes que la conforman, por que un líder sabe qué debe hacerse, marcar el camino y lograr que le sigan. Es decir, no sólo ha de tener clara la visión, sino además cohesionar y enfocar todo el equipo hacia el logro de ella, en torno a un proyecto u objetivo.

4.1.1.2 Misión.

Según (Klotler, 2004) la misión es el motivo propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quién lo va hacer.

“La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta clave ¿Cual es nuestro negocio? Una declaración de la misión definitiva es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. La misión es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño del trabajo de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección” (Frances, 2006).

De acuerdo a lo citado por los autores la misión representa un concepto a fin, al de la identidad del individuo. Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir, porqué y para que fue creada la empresa. El grado de compromiso que la empresa tiene para con la sociedad.

La misión permite además crear destrezas que cumplan con el propósito con eficiencia y eficacia. Esta provoca el nacimiento ya planificado de las primicias de la

formulación de planes y la creación de actividades que enrumben al éxito en todas las organizaciones. La misión siempre se debe de tomar en cuenta como una herramienta de gerencia activando de esta manera áreas sensibles para la dirección empresarial.

4.1.1.2.1 Componentes de la Misión.

El autor (Pérez Rodríguez, 2012) define que los componentes de la misión se describen como un manifiesto que representa a los principales objetivos características y filosofías que participarán en la postura estratégica de una firma, para una misión efectiva, es necesario los siguientes componentes:

a) Producto / servicio:

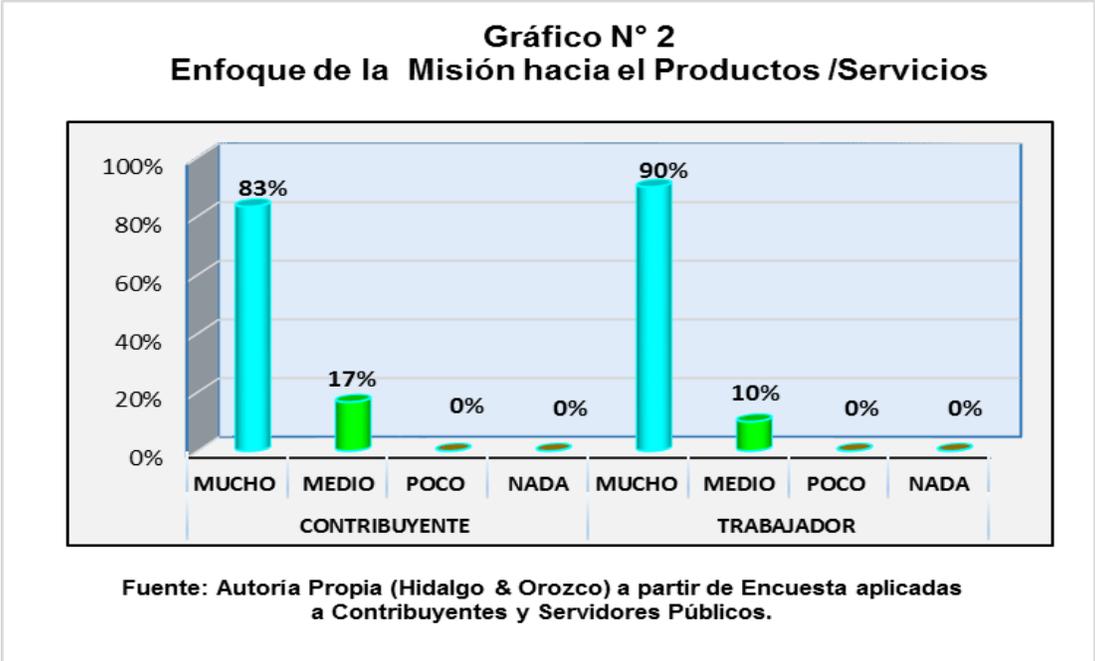
El autor (Kotler, 2001) establece que el producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. El producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue

De acuerdo a lo que dice el autor el producto/ servicio es todo aquello que satisface las necesidades del ser humano. Por tanto, un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea del servicio acompañe cada vez más al producto, es lo que queremos adquirir y pagar por ello.

En cambio el Servicio es cualquier acto o desempeño que una persona puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y que no conlleva ninguna propiedad. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico (Dominguez, 2005).

Basado a lo que dice la cita anterior, ambos conceptos tienen mucha relevancia, la diferencia es que el producto puede ser cualquier bien que recibimos y el servicio es un acto dirigido hacia las personas.

Un buen producto o servicio debe tener valor para el cliente. Valor, entendido como la capacidad de responder a una necesidad (desde la más básica hasta la más compleja), a un gusto o simplemente a un deseo de quien lo compra. El “valor” para el cliente no sólo tiene que ver con lo que paga por un producto o servicio, sino con el conjunto de beneficios que recibe (funcionalidad, calidad, buen servicio, imagen, etc) y lo que entrega a cambio (dinero, tiempo, riesgo, etc.).



Según el gráfico N° 2 tanto el 83 % de los contribuyentes como el 90% de los trabajadores opinaron que la misión tiene mucho enfoque hacia los productos/servicios, esto se debe a que la alcaldía en términos generales lo que brinda a la luz de las personas es un servicio, sin embargo tanto el 17% de los contribuyentes como el 10% de los trabajadores manifestarán que la misión tiene medio enfoque hacia los productos/servicios, ya que estos creen que la misión también se enfoca hacia otros componentes que forman parte ella.

Estos buenos resultados se deben ha que ambos grupos y en su mayoría conocen la misión de la alcaldía y sus respectiva funciones, enfocadas fundamentalmente en brindar un servicio eficiente y eficaz a la población, logrando establecer las bases para un desarrollo integral sustentable.

Durante la entrevista realizada al alcalde municipal, este manifestó que los componentes de la misión se enfocan hacia un buen servicio dirigido a la población de manera compartida.

A través de la guía de observación, se pudo comprobar que se cumple la teoría del autor (Kotler, 2001) debido a que la misión de la institución 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 también que la misión de la alcaldía está en lugares visibles en general para toda la población.

Esto significa que la misión actual de la alcaldía municipal de San Dionisio, está enfocada correctamente hacia el componente de productos/ servicios, esto se debe a la relación conceptual de los autores y de igual forma a que la principal función de las instituciones públicas es brindar un adecuado servicios a la sociedad logrando obtener como producto final la satisfacción personal tanto del contribuyente como el del servidor público quien realiza la ejecución del mismo todo en pro de la satisfacción ciudadana.

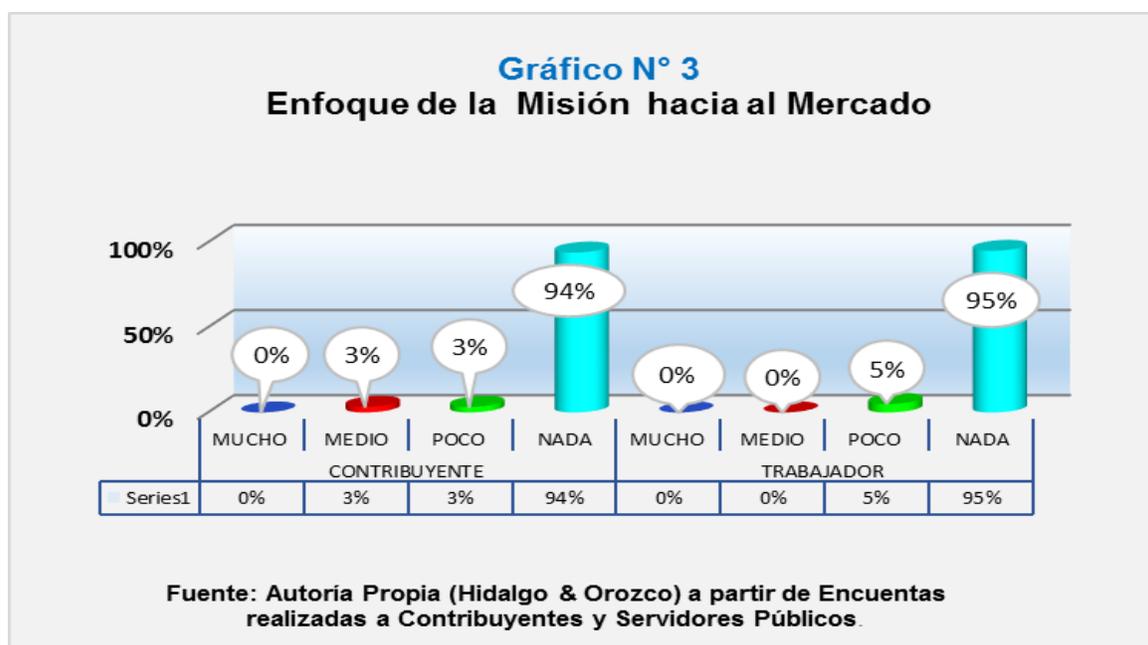
Sería importante también que la alcaldía mantenga una constante comunicación y motivación ciudadana, como un buen clima organizacional y motivación laboral para conseguir desplegar con mayor plenitud la capacidad de acción de la colectividad, para lograr una concurrencia de sentimientos hacia una misma dirección, así como la realización de capacitaciones y talleres dirigidos tanto a los trabajadores como a los contribuyentes para dar a conocer el rumbo o giro de la actividad que realiza la alcaldía e incrementar la satisfacción ciudadana, de esta manera se mejoraría la situación actual de la alcaldía.

Definitivamente el enfoque de la misión dependerá de la visión que la institución tiene planificada y a partir de ello se realizan los ajustes pertinentes tanto en los recursos humanos como materiales y de otra índole.

b) Mercado:

Según (Kotler, 2001) el mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio.

Expresado de otra forma el mercado es un lugar de compra y venta, donde pueden entrar todos los interesados en adquirir un determinado bien o servicio que buscan y que satisfaga esa necesidad o deseo que tienen los consumidores o mayoristas.



Con respecto al gráfico N° 3, el 94 % de los contribuyentes y el 95 % 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, por otra parte el 3 % de los contribuyentes y el 5 % de los trabajadores manifestarán que la misión tiene poco enfoque hacia el mercado, así mismo un 3 % de los contribuyentes opinaron que la misión tiene medio enfoque hacia el mercado, debido a que estos 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.

En la entrevista realizada al alcalde este opinó que la misión de la alcaldía se enfoca en lograr la satisfacción de todos y todas las personas que llegan a la municipalidad cuando solicitan los diferentes servicios tributarios.

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 y el mercado no forma parte de los objetivos y metas de la institución, por tanto esta se orienta al aprovechamiento de la participación ciudadana, en su entorno o sistema social en el que actúa con una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres por lo tanto no se cumple la teoría (Kotler, 2001) en los resultados obtenidos.

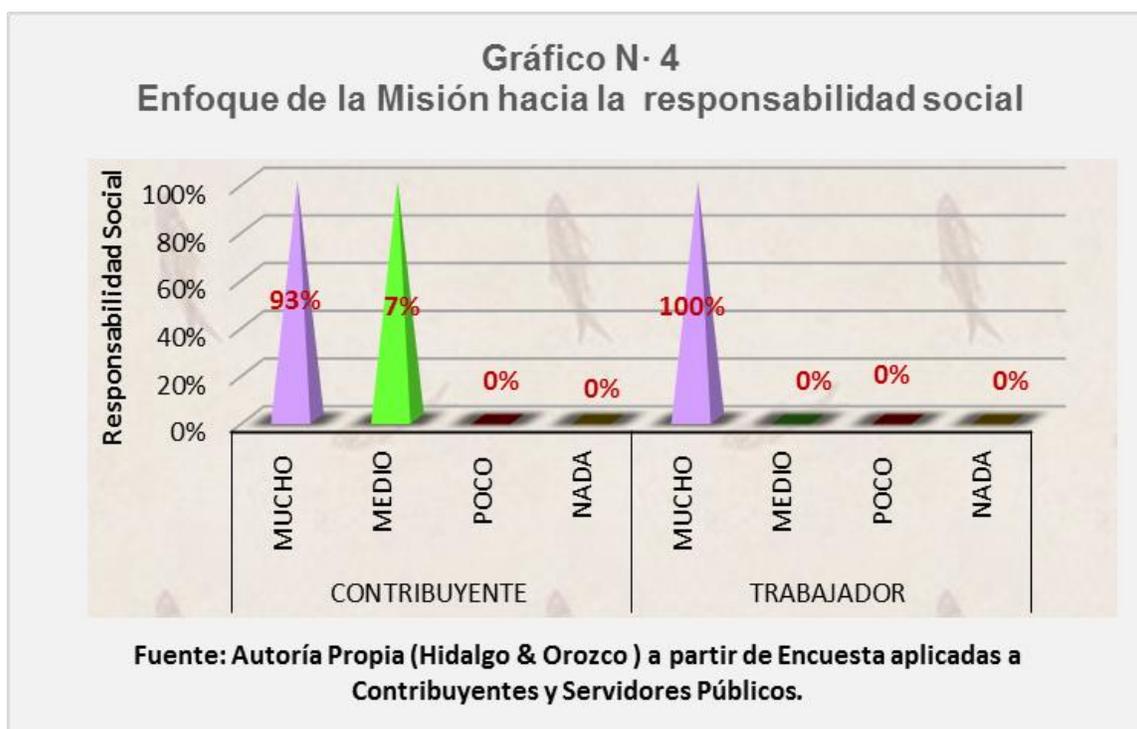
Es decir que las instituciones públicas como es el caso de las alcaldías que son regidas por el gobierno se dirige a componentes que tienen que ver más con el beneficio, satisfacción social de la población y brindar un buen servicio eficaz y eficiente al contribuyente.

Si bien es cierto que las instituciones públicas se dirigen a una sola actividad, pero sabemos que en un mercado también se ofrecen servicios que son demandados por la población, es por eso que desde otro punto de vista la misión de la alcaldía si debería de estar enfocada ha este componente debido a que esta puede considerarse como un mercado en donde se prestan servicios a aquellos que buscan satisfacer una necesidad.

c) Responsabilidad social:

Por tanto (Correa, Flynn, & Amit, 2004) demuestra que la responsabilidad social hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Los autores señalan que la responsabilidad social es un reto de todas las empresas, ante todo recordar los valores, el fin ,el objetivo que va más allá de sus intereses económicos, tener actitudes humanitarias en todo lo que rodea la empresa y la población la responsabilidad social sería como un compromiso que los miembros de una determinada comunidad, sociedad, ya sea individualmente cada uno, o bien como parte de un grupo social, tendrán entre sí, así como también para con la sociedad o comunidad en su conjunto.



En relación al gráfico N° 4, el 93 % de los contribuyentes y el 100 % de los trabajadores afirman que la misión de la alcaldía, se enfoca hacia la responsabilidad social a causa de una sencilla razón, la estabilidad, las condiciones legales y las políticas públicas que rige a la municipalidad, para marcar las pautas para el desarrollo y labor social hacia la población, por otra lado un 7 % de los contribuyentes valorarán que la misión tiene medio enfoque hacia la responsabilidad social por el motivo de ser una institución prestadora de servicio.

Por consiguiente a esta misma interrogante durante la entrevista realizada al alcalde manifestó que la misión debe de estar enfocada a la responsabilidad social,

ya que es un compromiso u obligación que adquiere con la comunidad y la municipalidad para mejorar el desarrollo en todos sus ámbitos.

En la observación llevada a cabo se pudo corroborar que si se cumple la teoría de los autores (Correa, Flynn, & Amit, 2004) debido a 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 satisfacción de sus necesidades.

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 responsable de todas sus actividades con el propósito de mejorar cada día su imagen pública frente a la sociedad.

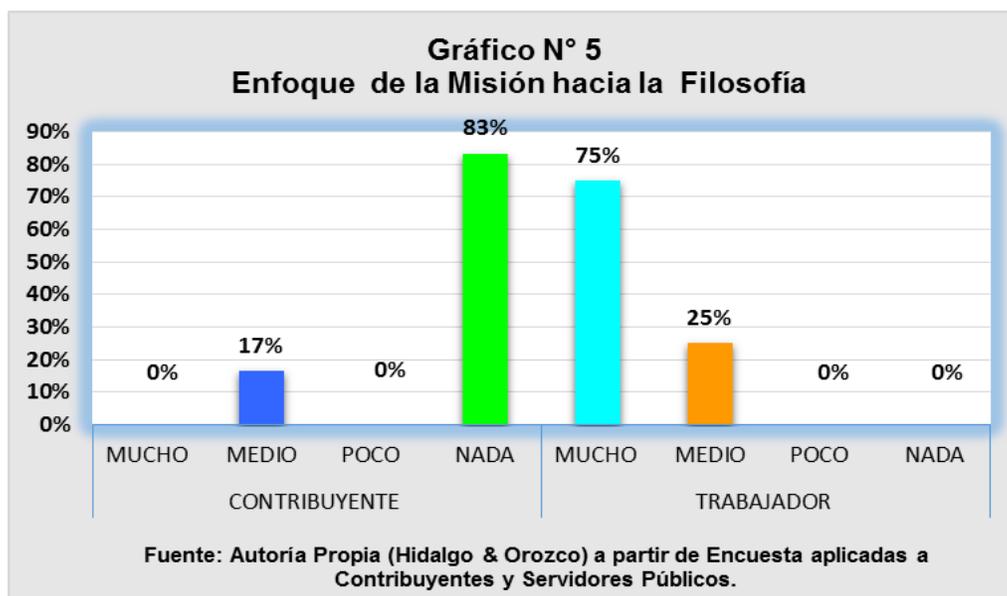
d) Filosofía:

Es una ciencia que de forma cuidadosa y detallada, busca dar respuesta a una variedad de interrogantes como por ejemplo: la existencia, la mente, la moral, la belleza, el conocimiento, la verdad y el lenguaje. Al tratar éstas incógnitas, la filosofía trata de alejarse de lo espiritual, del esoterismo y de la mitología al enfocarse en pruebas racionales más que en argumentos de autoridad. (Pérez Porto & Merino, 2013).

Lo antes indicado señala que la filosofía es una esencia de todas las propiedades, conjunto de ideas o pensamientos reflexiones sobre algo, de buscar explicaciones a enigmas del mundo. La filosofía enseña a pensar al ser humano analizar y buscar respuesta sobre algo que quiere saber (conjunto de razonamiento).

Debido a que es la ciencia que se ocupa de responder los grandes interrogantes que desvelan al hombre como ser el origen del universo o del hombre, el sentido de la vida, entre otros, con el fin de alcanzar la sabiduría y todo esto se

logrará a través de la puesta en marcha de un análisis coherente y racional que consistirá en el planteamiento y la respuesta de cuanta cuestión se ocurra, por ejemplo, qué es el hombre, qué es el mundo, qué puedo conocer, qué puedo esperar de tal cosa.



Según el gráfico N° 5, el 17% de los contribuyentes y el 25 % de los trabajadores manifiestan que la misión de la alcaldía tiene medio enfoque hacia la filosofía, esto se debe a que en cierta manera se desconoce el verdadero significado de la filosofía institucional, mientras tanto un 83 % de los contribuyentes opinan que la misión no tiene nada de enfoque hacia la filosofía, por razón de desconocer abiertamente la misión de la alcaldía, sin embargo un 75% de los trabajadores aprueban que la misión tiene mucho enfoque hacia la filosofía, ya que su propósito es brindar un servicio acorde a sus valores organizacionales .

En cuanto a la entrevista realizada al alcalde municipal, 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.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que la misión actual de la alcaldía municipal de San Dionisio está enfocada correctamente hacia la filosofía, ya que tiene una filosofía que enseña a pensar al trabajador, para dar solución a los servicios que demande la población, enseña al contribuyente ha analizar y buscar respuesta sobre algo que quiere saber, además porque se ofrece igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, interna y externamente a ella, con un enfoque de género en todas sus actividades proyectadas.

Por tanto se cumple la teoría descrita por los autores (Pérez Porto & Merino, 2013) teniendo en cuenta que actualmente la alcaldía aplica una filosofía emprendedora tanto con los servidores públicos y como con los contribuyentes por que buscan adoptar un punto vista adecuado a las cosas del mundo real a través de un buen servicio, trato personal y buen clima organizacional en la institución.

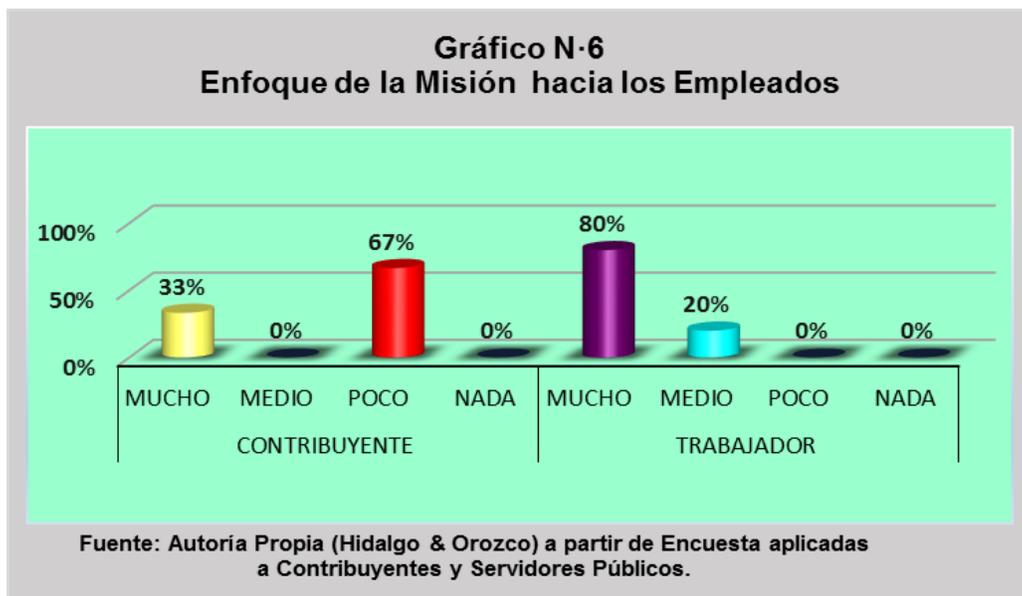
Sin embargo se debería de realizar capacitaciones, talleres en donde se involucre a los contribuyentes y a la población en general, en donde se imparta la misión de la alcaldía y el verdadero significado de la filosofía en una institución pública, ya que no es posible que la mayoría de los contribuyentes desconozcan de ello .

e) Empleados:

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. Toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo, el empleado público, trabajador que tiene como empleador al estado. Incluye la administración pública y los entes regulados por derecho público (Anaya, 1972).

Del planteamiento anterior el autor (Anaya, 1972) 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. El empleado es parte fundamental en una organización por que a través de el se logran ejecutar todas las actividades que son fundamental para el logro de las metas establecidas por la empresa.

Un empleado también puede ser llamado obrero a quien puede ser calificado o no calificado y este es un trabajador manual donde necesita entrenamiento especial para realizar una función fundamentalmente física.



Con respecto al gráfico N° 6, el 33 % de los contribuyentes y el 80 % de los servidores públicos de la alcaldía de San Dionisio señalan que la misión tiene mucho enfoque hacia los empleados, esto se debe a que los empleados son el principal factor para llevar a cabo de manera eficiente la misión de la institución y logren establecer las bases para el desarrollo institucional, a diferencia del 67 % restantes de contribuyentes definen que hay poco enfoque, sin embargo el 20% de servidores públicos opinán que la misión tiene un medio enfoque hacia los empleados, puesto que la misión se enfoca también a otros componentes sociales y al logro de los objetivos institucionales .

Por otra parte en la entrevista realizada al alcalde este respondió que la misión debe de enfocarse hacia los empleados, ya que son el principal elemento y motor para el logro de los objetivos que se plantea en la misión de la alcaldía, a través de un buen desempeño laboral y buen trato personal al contribuyente para mantener una imagen con calidad frente a la sociedad.

Durante la guía de observación se pudo constatar que la misión de la alcaldía se enfoca hacia los empleados, por que mediante de ellos es que se logrará cumplir el objetivo que se quiere alcanzar en la misión de la institución, es por eso que se involucra en cierta manera a los empleados como un componente más dentro de la misión de la alcaldía .

Esto quiere decir que se cumple la teoría expuesta por el autor (Anaya, 1972), ya que el servidor público es una pieza clave para el buen funcionamiento organizacional que a través de sus esfuerzos, trabajo físico y mental se desarrollan las actividades de la institución.

Por tanto la institución debe de implementar incentivos, remuneraciones adecuada y optar por una correcta comunicación para que en conjunto se logren las metas de la alcaldía y se disminuya en su totalidad la falta de conocimiento de cierto grado de trabajadores a cerca del enfoque de la misión que se tiene definida hacia los trabajadores.

Analizando los componentes de la misión se llego a la conclusión de que el componente al cual se orienta la misión de la alcaldía, es la responsabilidad social ya que es un aspecto por el cual la municipalidad existe, esto se debe a la población lo que se puede confirmar a través de la opiniones de los trabajadores como de los contribuyentes, los cuales se identifican de manera positiva, refiriéndose estos que la alcaldía es una institución socialmente comprometida con la población en pro de la satisfacción ciudadana

Esto se debe a que la municipalidad considera la responsabilidad social como virtud o valor que marca profundamente a los seres humanos, y los lleva de un nivel a otro nivel al comprender que en todo momento se debe de ser responsables.

4.1.1.3 Valores.

Mientras tanto (Peters, 2006) establece que los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia, establecen compromisos éticos, entre sus miembros, la organización con sus clientes y socios.

Según lo citado por el autor (Peters, 2006) los valores son actos propios que marcan la conducta y son indispensables sus prácticas para el logro de los fines. Tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización y por ende lo que se está pidiendo tanto de los empleados de la misma, como en cuanto a la atención al cliente.

Los valores son los pilares más importante de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

a) Valores Personales:

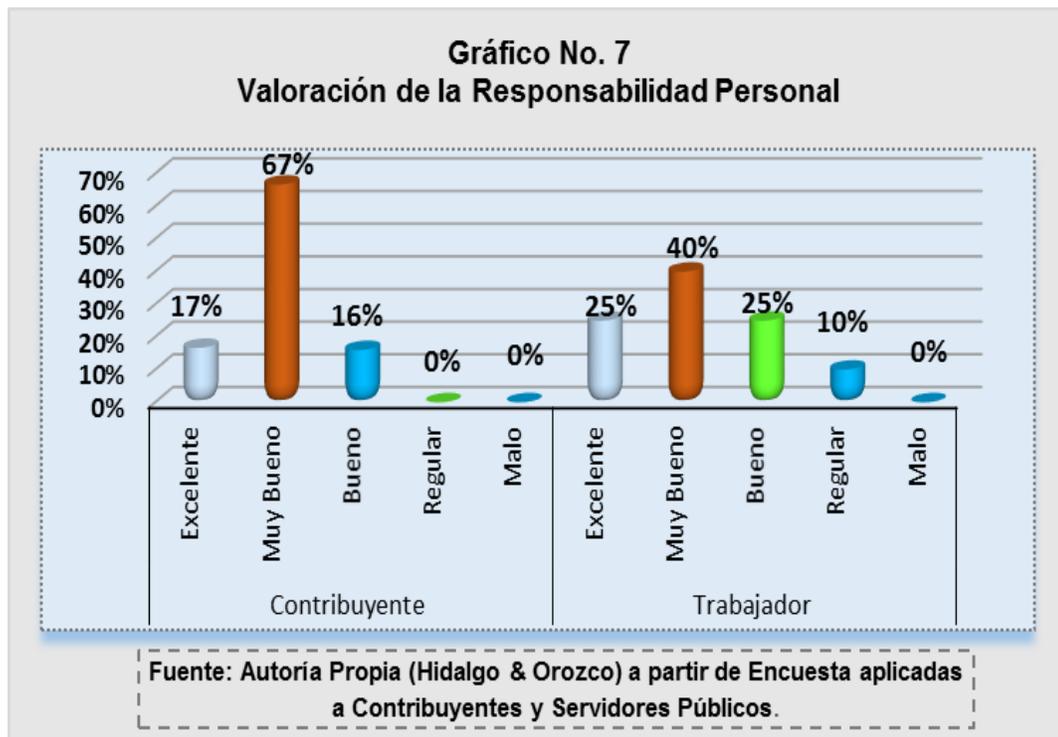
Los valores personales son las normas que se establecen en el interior de cada una de las personas que los van impulsando a vivir bien para ser mejor cada día. (Páez & Fernández, 2004).

Dicho de otra manera los valores personales pueden considerarse como una herramienta de conducta que el ser humano se establecen por sí mismos para vivir, pero con el tiempo estos valores cambian según como sea la persona y se puede incluir muchas cosas como la religión, la moral y la ética que juega un papel importante en los valores de cada quien.

✓ Responsabilidad:

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 (Márquez, 2001).

Esto indica 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 nuestras decisiones. La responsabilidad es el valor personal que toda persona, trabajador y servidor público debe tener, ya que es un valor que garantiza que estos asuman las tareas encomendadas y puedan brindar los resultados esperados



Se encuestó a los contribuyentes y servidores públicos para conocer de parte de ellos como valorarán la responsabilidad personal, según el gráfico N° 7, tanto el 17 % de los contribuyentes, como el 25 % de los trabajadores manifestarán que la responsabilidad personal es excelente, puesto que cada quién tiene definida la responsabilidad como un deber que se ejerce al momento de laborar en la municipalidad, pero el 67 % de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos valorarán como muy buena la responsabilidad personal, debido a que se realizan en tiempo y formas las gestiones solicitadas

Si embargo un 16 % de los contribuyentes y un 25 % de los trabajadores opinán que es buena, esto se debe a que cada quien asume las responsabilidad de sus actos en cierta forma, en cambio un 10 % restante de los trabajadores valorán la responsabilidad de forma regular, dado que ciertos trabajadores no asumen de forma eficientes sus funciones por lo tantos sus actos.

En la entrevista realizada al alcalde municipal, este valora como excelente la responsabilidad personal de los trabajadores, esto se debe a que la responsabilidad personal es un deber de cada servidor público, por tanto deberá de asumir ese rol, además se le da una formación permanente a través de talleres para que puedan brindar un buen servicio, siendo muy responsables en sus actos laborales diarios y con un compromiso personal con la institución y la sociedad.

En la guía de observación se confirmo que la valoración de la responsabilidad personal ha sido valorada como excelente, muy buena y buena por lo tanto se cumple con la teoría del autor (Marquez, 2001) en donde hace mención que la responsabilidad es el cumplimiento del deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

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

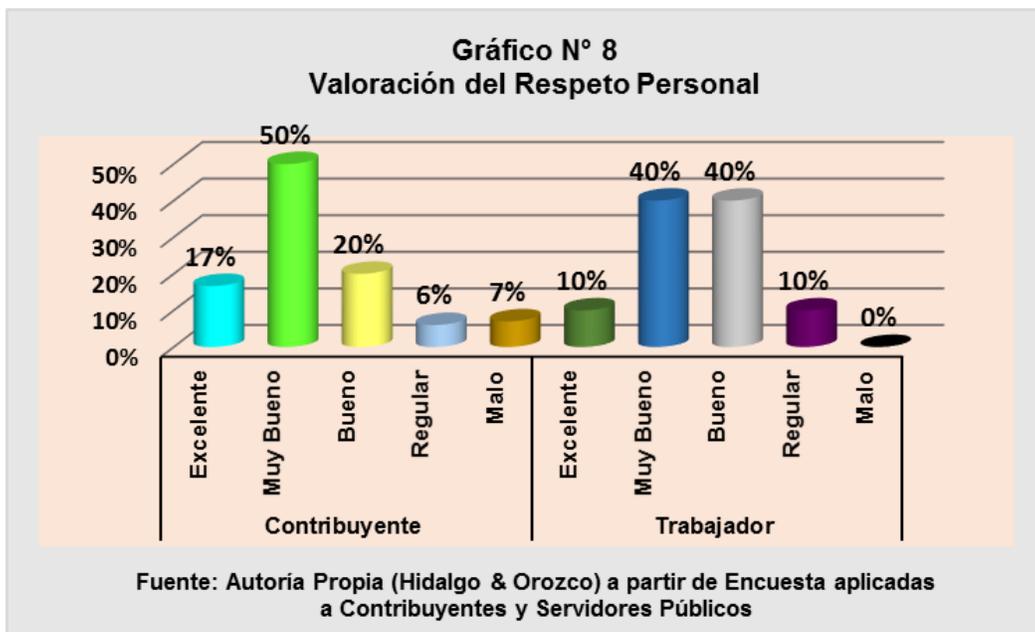
responsabilidad personal como tema principal, ya que es un factor clave que conllevara al logro de los objetivos estipulados por la institución.

✓ Respeto:

Es la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad única. Respetar significa preocuparse porque la otra persona crezca y se desarrolle tal cual es, respetando fielmente sus derechos individuales y brindando la misma calidad de servicio y gestión a toda la población (Sennett, 2003).

Esto nos dice que el respeto es actuar de manera considerada, ante los demás aceptando la opinión de cada quién, como 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.

El respeto es el valor que todo trabajador debe tener, ya que se debe tratar a todas las personas sin discriminación, esto significa que al tener contacto a diario con personas de diferentes ideologías, creencias a todas hay que tratarlas por igual.



Con respecto al gráfico N° 8, el 17% de los contribuyentes, como el 10 % de los trabajadores valorán el respeto personal como excelente, esto resulta por el buen trato obtenido en las diferentes gestiones o actividades realizadas, sin embargo el 50 % de los contribuyentes y el 40% de los trabajadores afirman que es muy bueno, esto se debe a que se promueve el respeto personal hacia los demás para convivir en armonía, por otra parte el 20 % de los contribuyentes y el 40% de los trabajadores afirman que es bueno, en cambio un 6 % de los contribuyentes y el 10 % de los trabajadores manifiestan que es regular y para finalizar 7% de los contribuyentes valorán 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, el alcalde calificó 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 alcaldía.

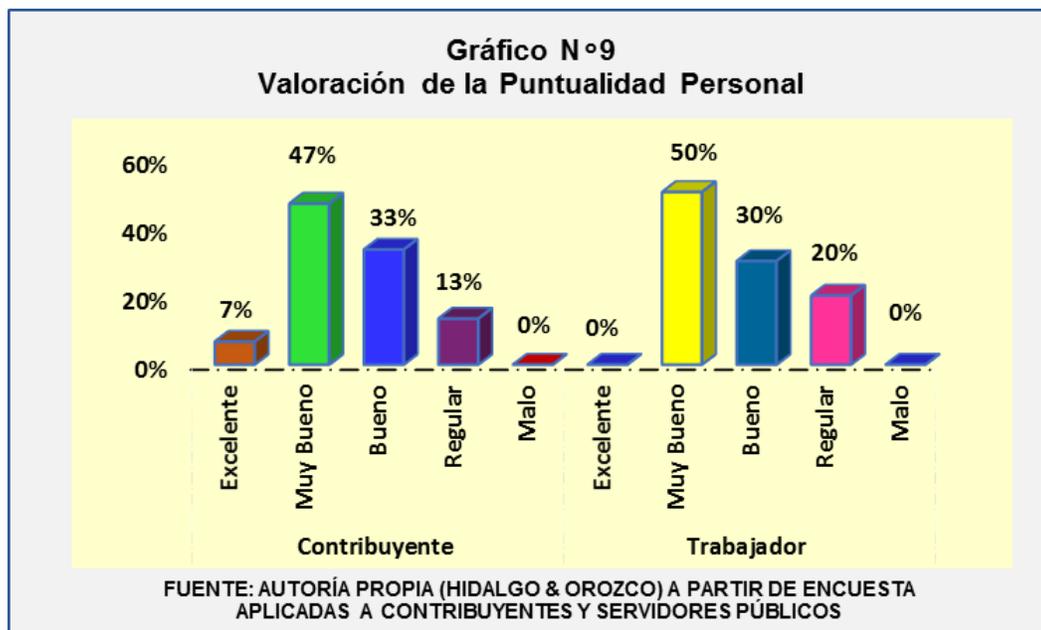
Mediante la guía observación, se pudo corroborar que en cierta manera se cumple la teoría abordada por el autor (Sennett, 2003), ya que los servidores públicos tienen definido el respeto a sus colegas, respeto a los derechos de los demás y el respeto a sí mismo.

Sin embargo no es posible que el respeto personal este siendo mejor valorado por los contribuyentes, cuando visitan las diferentes oficinas de la alcaldía y realizan sus gestiones, que por los mismo trabajadores que conviven diariamente en la alcaldía, por tanto se le recomienda a la institución mediante las autoridades superiores que tienen que tomar carta en el asunto para promover de manera más eficaz el respeto entre los trabajadores, que las capacitaciones de valores se mantengan constantemente activas, para reducir esta debilidad que se está manifestando en la alcaldía.

✓ Puntualidad:

Es la actitud que permite respetar las normas y costumbres establecidas por horarios, siendo cuidadosos, diligentes y exactos para hacer sus tareas o actividades a su debido tiempo (Cisneros, 2009).

Según lo citado la puntualidad es parte de la vida del ser humano, distribuir bien las actividades para que éstas se cumplan en tiempo y forma concentrándose en las actividades que se realizan para obtener buenos resultados concretos y precisos en el plazo establecido.



En el gráfico N° 9, se valoró la puntualidad personal obteniendo como resultado según las opiniones del 7% de los contribuyentes que es excelente, el 47% de los contribuyentes, como el 50 % de los trabajadores manifiestan que es muy buena, a causa de que se realizan en tiempo y forma los servicios municipales, el 33 % de los contribuyentes y el 30 % de los trabajadores afirman que es buena, finalizando con el 13 % 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 mismo servidores públicos al inicio de sus horas laborales.

En la entrevista realizada al alcalde municipal, este 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.

En la observación llevada a cabo se pudo verificar que en cierta forma los trabajadores tratan de cumplir cabalmente con este valor, aunque a veces existen ciertas dificultades para medirlo, ya que no existe un buen mecanismo para registrar las horas de entradas y salidas del personal.

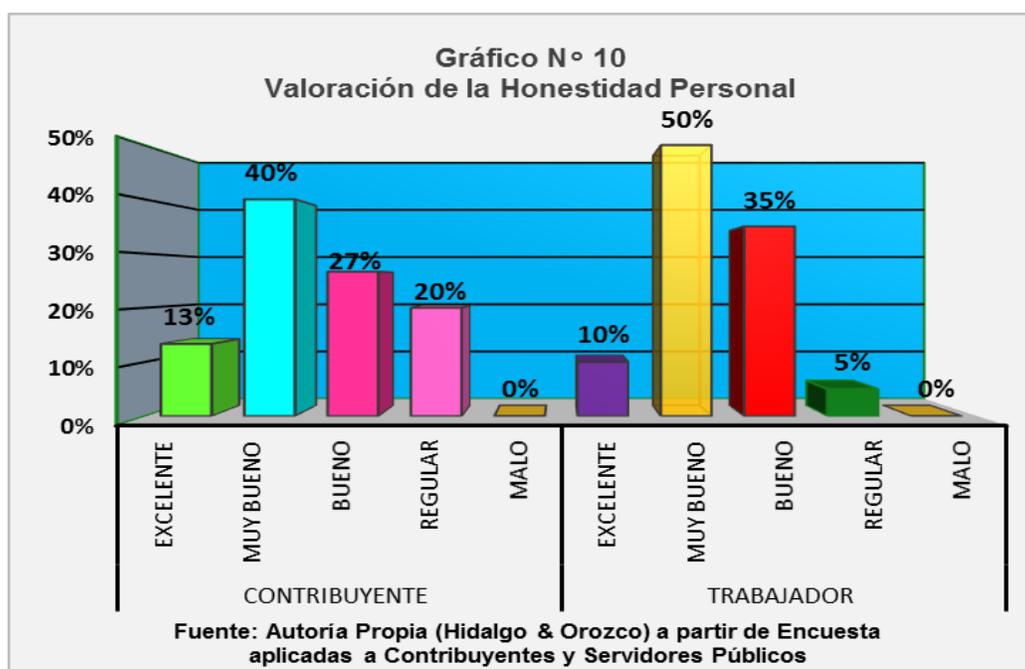
Como conclusión se puede decir que la parte conceptual del autor está bien definida ya que se cumple la teoría, tanto por los resultados obtenidos en las interrogantes descritas, pero sería bueno que en sí la alcaldía implemente técnicas como incentivos para estimular al trabajador por su puntualidad en su jornada de trabajo, instalar nuevos sistemas para medir la puntualidad tanto de entradas como de salidas, con el propósito de inculcar de manera satisfactoria la puntualidad en los objetivos de cada trabajador y en su vida propia, para poder cumplir con las actividades asignadas y que se obtenga a través de esta la satisfacción de los contribuyentes.

✓ Honestidad:

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que esta cualidad se observa en las personas que actúan con justicia, con apego a la moral y según la ley; se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad, distinguida porque muestra el recto proceder (Montagnon, 2009).

Dicho de esta manera la honestidad es una cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad, justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Una persona honesta se gana la confianza de las personas a nivel personal como a nivel profesional debido al desempeño moral y a la práctica constante de sus valores humanos.

Así, esta cualidad no sólo tiene que ver con la relación de un individuo con otro u otros o con el mundo, sino que también puede decirse que un sujeto es honesto consigo mismo cuando tiene un grado de autoconciencia significativo y es coherente con lo que piensa. La honestidad (como cualidad ética o moral en la sociedad) está también muy ligada a la sinceridad, a la coherencia, la integridad, el respeto y la dignidad.



En cuánto al gráfico N° 10, se llevo a cabo la valoración de la honestidad personal donde el 13 % de los contribuyentes, como el 10 % de los trabajadores afirman que es excelente, el 40 % de los contribuyentes y el 50 % 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, el 27 % de los contribuyentes, tanto un 35 % de los trabajadores afirman que es buena, en cambio un 20 % restante de los contribuyentes, como un 5 % de los servidores públicos manifiestan que es regular la honestidad personal en la actividades de la institución.

Según los resultados que se muestran en la gráfica los contribuyentes y trabajadores están valorando muy adecuadamente la honestidad personal, ya que afirman que se soportan y se riden de forma transparente a través de cabildos, reuniones todas las actividades sociales y financieras que realiza la alcaldía en pro del desarrollo municipal, 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 .

Por lo que se refiere a la entrevista realizada al alcalde municipal este califica como muy buena la honestidad personal de sus servidores públicos, ya sea en las diferentes actividades que se le delegen.

Mientras tanto en la guía de observación se pudo detectar que los trabajadores de la alcaldía valorán la honestidad de forma responsable, generando de la misma confianza y sinceridad absoluta hacia la población, ya que esta a veces depende del cargo de confianza que se le brinda al servidor público.

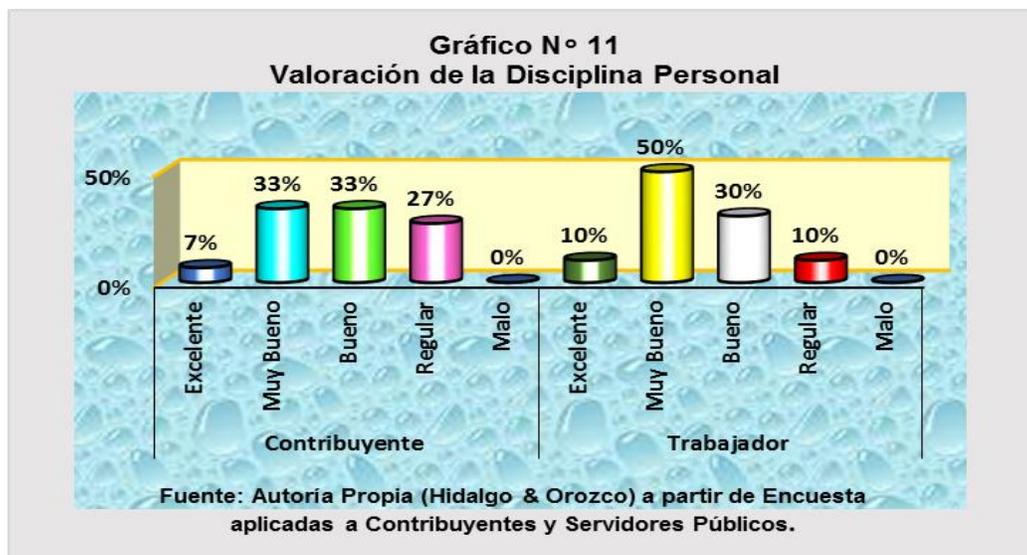
Se comprobó también desde el punto de vista del contribuyente que al solicitar sus gestiones se han realizado honestamente por los trabajadores, apegándose a su moral y a la presente ley, ya que para ellos significa un compromiso hacia su labor cumpliéndose la teoría del autor ante mencionada.

Para superar el 20% de contribuyentes que califican regular la honestidad, es necesario realizar el trabajo con mayor transparencia, informar más a la población en qué se está invirtiendo, aprovechando los cabildos municipales que realiza el gobierno e invitar a todos contribuyentes.

✓ Disciplina:

Es la que se adquiere, dotando a nuestra persona de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que nos piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda y ser merecedor de confianza. (Salgado L. , 2012).

Por tanto el autor en la cita expuesta anteriormente da a entender que la disciplina es actuar bien con la capacidad de actuar ordenadamente y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos que se deben seguir siempre acatando orientaciones y cumplirlas a como se exigen por tanto la disciplina es saber hacer las cosas con cuidado.



Según el gráfico N° 11, tanto el 7 % de los contribuyentes, como el 10 % de los trabajadores valoran la disciplina personal como excelente, el 33 % de los contribuyentes y el 50 % de los trabajadores afirman que es muy buena, si embargo el 33 % de los contribuyentes, como un 30 % de los trabajadores opinan que es buena, esto se refiere a que la disciplina actualmente se aplica a un correcto cumplimiento de las obligaciones, por otro lado un 27 % de los contribuyentes y un 10 % restante de los trabajadores valoran que es regular.

En la entrevista el alcalde 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.

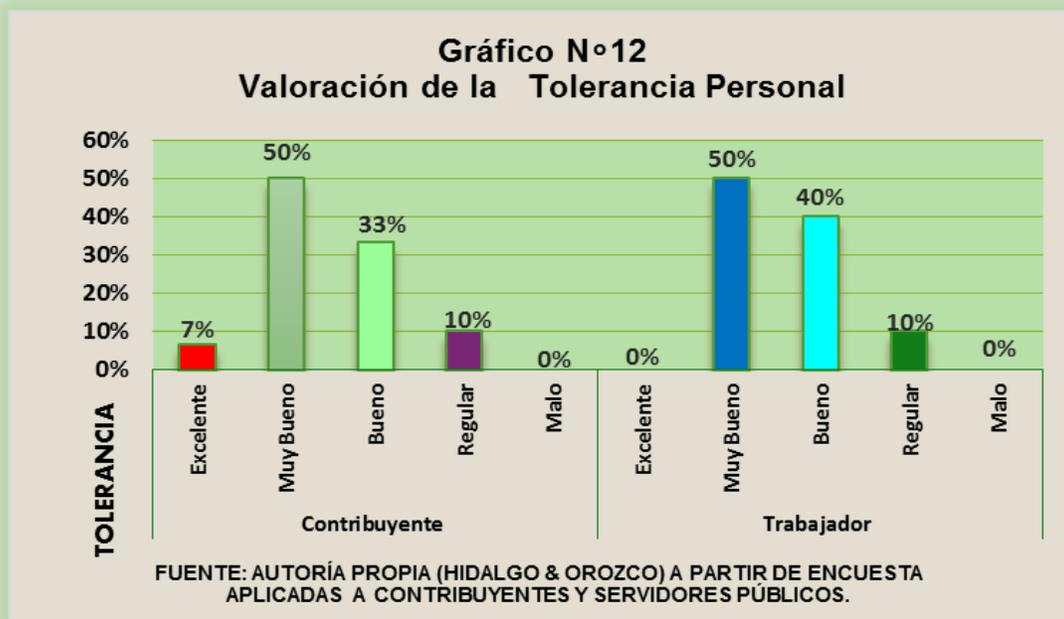
Durante la guía de observación se comprobó que los servidores públicos respetan las leyes o las normativas dentro del ámbito institucional y eso es parte fundamental de la disciplina personal que debe tener un funcionario, además se observó también que cumplen con la vestimenta impuesta por la alcaldía y se dirigen a los superiores jerárquicos de una manera muy respetuosa, entre otras obligaciones.

Como conclusión se cumple en buena manera la parte conceptual del autor (Salgado L, 2012), ya que la valoración de la disciplina personal ha tenido buenas opiniones por parte de ambos grupos, de esta manera se sustenta la teoría debido a que la disciplina se compone de una serie de pautas y de comportamientos que se llevan a cabo en la alcaldía de manera constante y férrea en beneficio de la estabilidad y de la consecución de los objetivos que se han marcado.

✓ Tolerancia:

Es aquella 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 quién lo que le corresponde, incluida ella misma) (Stalfelt, 2014).

Esto indica que el valor de la tolerancia es el respeto y la aceptación que se tiene hacia las opiniones, creencias, sentimientos o ideas de otros, incluso cuando no nos guste la opinión de los demás siempre hay que actuar con la mayor paciencia para no afectar a otros, considerar y actuar delicadamente ante diversos puntos de vista.



Con respecto al gráfico N° 12, el 7 % de los contribuyentes valorán la tolerancia personal como excelente, sin embargo un 50 % de los contribuyentes y un 50 % de los trabajadores opinán que es muy buena, esto resulta por el grado de compañerismo y el verdadero trabajo en equipo que hay actualmente evitando así los conflictos, por otro lado un 33 % de los contribuyentes como un 40 % de los trabajadores dicen que es buena, esto se debe a 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 10 % de los contribuyentes y un 10 % de los trabajadores que establecen que es regular.

En la entrevista el alcalde municipal 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 contribuyentes, todo esto en pro de mejorar el ambiente, evitando discusiones y riñas que pueden existir en cualquier actividad laboral.

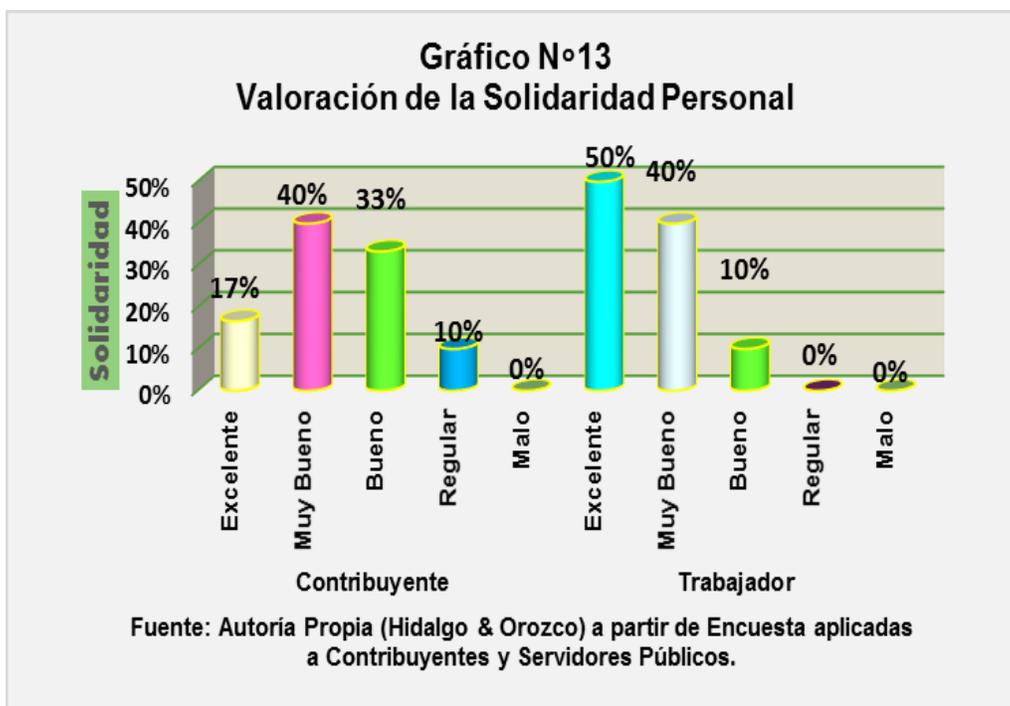
En conclusión se puede establecer que se cumple la teoría expuesta anteriormente por el autor (Stalfelt, 2014), ya que existe un buen nivel de valoración de la tolerancia personal, como equipo de trabajo se conduce con tolerancia en cada momento .

Sin embargo, resulta fundamental que la tolerancia sea incluida como un valor más en las capacitaciones de valores municipales que se les imparte a los trabajadores de la alcaldía para que acepten las diferencias que pueden haber entre los mismo trabajadores o con los contribuyentes durante la ejecución de los servicios municipales que se demanden en las diferentes ofiinas que conforman la municipalidad, evitando así las convicciones personales o los propios modos de expresión que puedan generar conflictos innecesarios entre el personal o los contribuyentes.

✓ Solidaridad:

Consiste en que cada uno es responsable de todos y todos lo son de cada uno, uno para todos y todos para uno, o dicho en términos metafóricos y muy reales al mismo tiempo, llevar cargas del otro, pagar su deuda, luchar sus causas haciéndolas causa propia. Así la solidaridad expresa al mismo tiempo dos cosas: la unión o vinculación entre las personas y la responsabilidad recíproca individual y personalizada respecto de cada uno y de todos en conjunto. (Guerra, 2012).

Según lo expresado por el autor (Guerra, 2012) la solidaridad, consiste en ayudar a alguien sin recibir nada a cambio y sin que nadie se entere. Ser solidario es una esencia, una cualidad de cada uno en aras de apoyar a los demás sin condición, ofrecer ayuda a los demás y una colaboración mutúa entre las personas.



En relación al gráfico N° 13, el 17% de los contribuyentes y el 50 % de los trabajadores valorarán como excelente la solidaridad personal, esto se debe a que se tienen en cuenta el modelo actual del gobierno, ser solidario en todos los ámbitos con el compromiso de trabajar de forma eficiente, como gran equipo, avanzar duro y erradicar las cualidades negativas, por una parte el 40 % de los contribuyentes, como el 40 % 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 33 % de los contribuyentes y el 10 % de los trabajadores manifiestan que es buena, sin embargo un 10 % de los contribuyentes opinan que es regular, según ellos se pone muy poco en práctica esta virtud en algunas actividades .

Durante la entrevista el alcalde 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 fomentando 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.

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, por tanto se cumple la teoría del autor (Guerra, 2012).

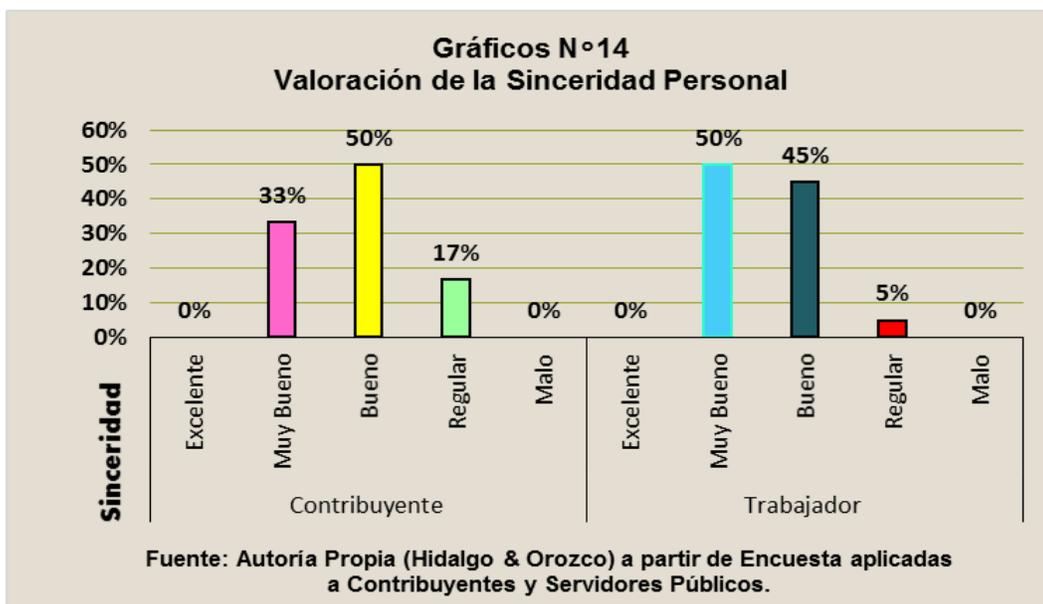
Sin embargo no es posible que la solidaridad no este siendo valorada en un 100 % como excelente por los trabajadores, ya que el gobierno actual se dirige a un modelo cristiano, socialista y solidario por encima de todas las cosa, esto significa que la alcaldía debe de promover más las acciones solidarias con los trabajadores para que esta virtud sea entendida como una condición de la justicia y como aquella medida que a su vez viene a compensar las insuficiencia de esa virtud fundamental.

Porque 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, según lo que manifiesta constantemente el gobierno a través de las reuniones que se realizan con las autoridades superiores de las municipalidades, ya que con esto se conseguirá que la sensación de satisfacción sea más elevada o que sean menores ciertas carencias en los valores y por ende la virtud solidaria.

✓ 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 (Ruíz, 2012).

Expresado de otra manera el valor de la sinceridad es obrar y expresarse con verdad, sencillez y honestidad, muestra la ayuda altruista, generosa y desinteresada que surge del corazón hacia acciones que ayuden a que las cosas salgan bien siempre y fortalece las ideas en aras de ser mejor cada día.



En relación al gráfico N° 14, el 33% de los contribuyentes y el 50 % de los trabajadores valoraron la sinceridad personal en la alcaldía como muy buena, ya que este valor permite entre todos los miembros de la institución una mejor comunicación produciendo una conformidad con la institución, el 50% de los contribuyentes y el 45% de los trabajadores manifestaron que es buena, esto se debe a que se expresan libremente las opiniones y discrepancias logrando una satisfacción en el puesto de trabajo, sin embargo el 17% de los contribuyentes, como 5 % de los trabajadores opinaron que es regular por que en ciertos momentos no hay sinceridad en los resultados de los trabajos realizados.

Durante la entrevista, el alcalde ratifica que en la municipalidad se trata cada día de hablar con la verdad, siendo la sinceridad un valor que se inculca a los trabajadores, para mantener la credibilidad y la posición de la población, mejorando el liderazgo de quienes guían al personal.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que en efecto el valor de la sinceridad en la institución es muy buena, cuando las funciones son ejercidas con sinceridad y buena comunicación entre todos, ya que de no ser así no funcionarían

bien las relaciones con la población, por lo tanto se cumple la teoría del autor (Ruíz, 2012), la sinceridad es indispensable para que salgan bien las cosas y se aumente considerablemente el rendimiento.

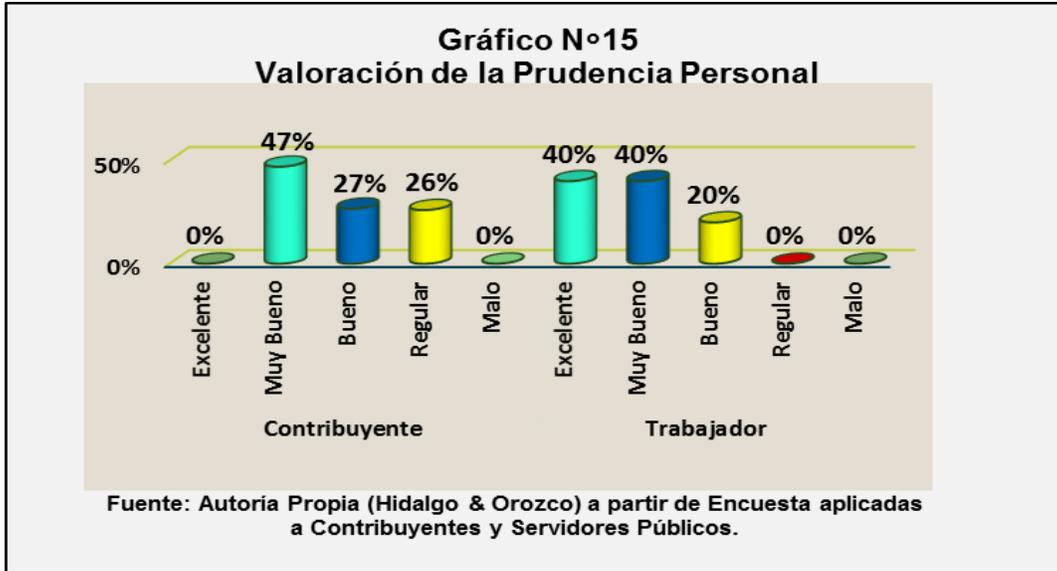
Sin embargo no es la mejor valoración que se esperaba obtener de este valor por los trabajadores como por los contribuyentes que es tan importante para la ejecución de las actividades de la alcaldía, por tal razón se le recomienda a la institución que debe revisar bien algunas áreas, ya que en ciertas ocasiones actitudes no aptas pueden distorsionar la veracidad de las palabras y acciones, con el propósito de aumentar de esta forma la confianza de todos los trabajadores en sí mismo, en sus compañeros y jefes.

✓ Prudencia:

El autor (Mejía, 2011) la 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, que las obligaciones y los gastos no se expresen en defecto”.

La prudencia, es el valor de saber cuándo hacer y decir las cosas para que salgan bien. El valor de la prudencia, es el que permite saber cuándo es el momento de algo, cuando es momento de actuar, de hablar, de caminar o de parar.

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 habitualmente suele ser sinónimo de sensatez, moderación, cautela, madurez o reflexión.



Con respecto al gráfico N° 15, el 40 % de los trabajadores opinaron que la prudencia personal dentro y fuera de la alcaldía es excelente debido a que la alcaldía suele relacionar esta virtud con la reflexión, el buen juicio, la cautela en relación al sigilo de información meramente institucional, generando confianza y buena toma de decisión, en cambio el 47 % de los contribuyentes, como el 40 % de los trabajadores afirmaron que es muy buena, esto se debe a que las opiniones de ambos grupos encuestando definen que la prudencia es como la experiencia acumulada, actuando así de forma cuidadosa y constante en función directa al éxito de la institución.

Por otro lado, el 27 % de los contribuyentes y el 20 % de los trabajadores manifestaron que es buena, esto resulta a que la prudencia que se vive en la alcaldía es meramente objetiva, cuidadosa en relación a los servicios solicitados, sin embargo un 26 % de los contribuyentes afirmaron que es regular esto se debe a que a veces no hay un auto control en la decisión de expresar y actuar lo que se debe y cuando se debe.

Con respecto a la entrevista realizada al alcalde municipal, manifestó que la prudencia institucional la califica como excelente, debido a que los funcionarios públicos se dirigen hacia los demás con sensatez, moderación y se desenvuelven

de modo justo y adecuado a las solicitudes o consultas de la población, siendo precavidos con las situaciones que se dan dentro de las instalaciones de la alcaldía.

En la guía de observación, se observó que los trabajadores de la alcaldía son muy prudentes en sus funciones laborales, como en las actividades asignadas por la institución, manteniendo una estabilidad, armonía y buen clima organizacional, por tanto se cumple la teoría del autor.

Pero esto no significa que la alcaldía haya logrado en su totalidad aplicar este valor, porque desde el punto de vista de los contribuyentes no esta siendo muy bien valorada la prudencia, esto se deberá a la falta de autocontrol de algunos servidores públicos o la forma de expresarse, es por eso que la alcaldía debe tomar cartas en este asunto, promoviendo programas educativos específicos en el tema y que contemplen la realidad a los trabajadores de ser prudentes en cada momento de la vida, como en cada área de trabajo de la alcaldía, así se lograrán los objetivos y por ende se cumplirá adecuadamente la misión de la alcaldía.

Respecto a los resultados obtenidos de los comportamientos de los valores personales de los servidores públicos en la municipalidad, el valor que sobresale de estos es la solidaridad personal, ya que los contribuyentes y trabajadores la valoran como un valor que ha logrado calar en las familias del municipio, debido a que en la municipalidad trabajan bajo un modelo incluyente donde no se hace distinción de ninguna índole, los servidores públicos están consientes y se hacen esfuerzos para fortalecer el modelo ya que todos tienen contribución, aporte porque al final también son protagonistas del desarrollo del municipio.

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

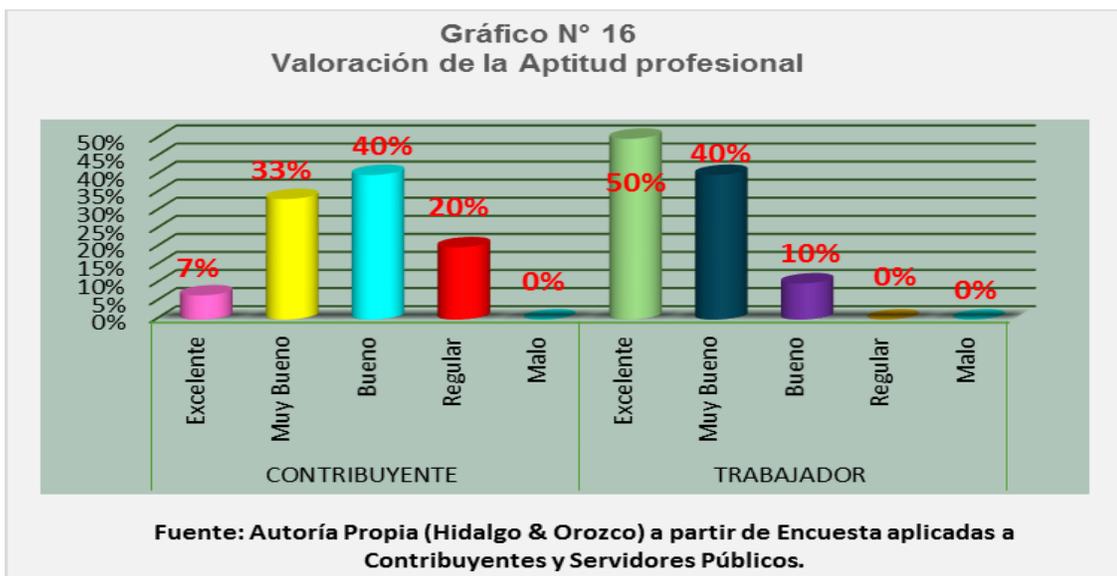
deben ser usualmente practicados en todas las profesiones. Estos valores universales son: "primero, no dañes; mantenlo simple, honestidad es la mejor política, todos estamos juntos en esto y mantente balanceado"; (Scivicque, 2015).

Expresado de otra manera los valores profesionales son los adquiridos durante la formación académica, donde se debe de cumplir con lo aprendido, tener un comportamiento ético sin descuidar la parte social. Desarrollando los aspectos que distinguen a los valores del compromiso y de la responsabilidad profesional.

✓ Aptitud:

Es la capacidad que nos acompaña para ejercer las responsabilidades que tenemos en nuestro camino al éxito. 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 (Tórrez, 1985).

Según lo citado por el autor (Torrez J. R., 1985) es la manera de cómo portamos ante situaciones que se presentan en el camino, la capacidad que se tiene para tomar decisiones y la valoración de que sí somos capaces de ejercer el cargo en el que estamos, acción de poder hacer las cosas.



Según el gráfico N° 16, el 7 % de los contribuyentes, como el 50 % de los trabajadores valorarán la aptitud profesional como excelente, ya que es la espada y el escudo con que cuenta la empresa, en cambio el 33 % de los contribuyentes y el 40 % de los trabajadores asegurarán que es muy buena, esto se debe a que son proactivos dejando ver el espíritu emprendedor en las actividades ejecutadas, sin embargo el 40 % de los contribuyentes y el 10% de los trabajadores manifiestan que es buena, debido a la capacidad de comunicación, relación social, amabilidad y disciplina, mientras tanto el 20 % de los contribuyentes opinaron que es regular, por que a veces no se ponen en prácticas todos los conocimientos adquiridos profesionalmente, lo que resulta que disminuya el rendimiento en los servicios y actividades municipales.

En la entrevista realizada, el alcalde municipal manifesto que la aptitud de los trabajadores 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.

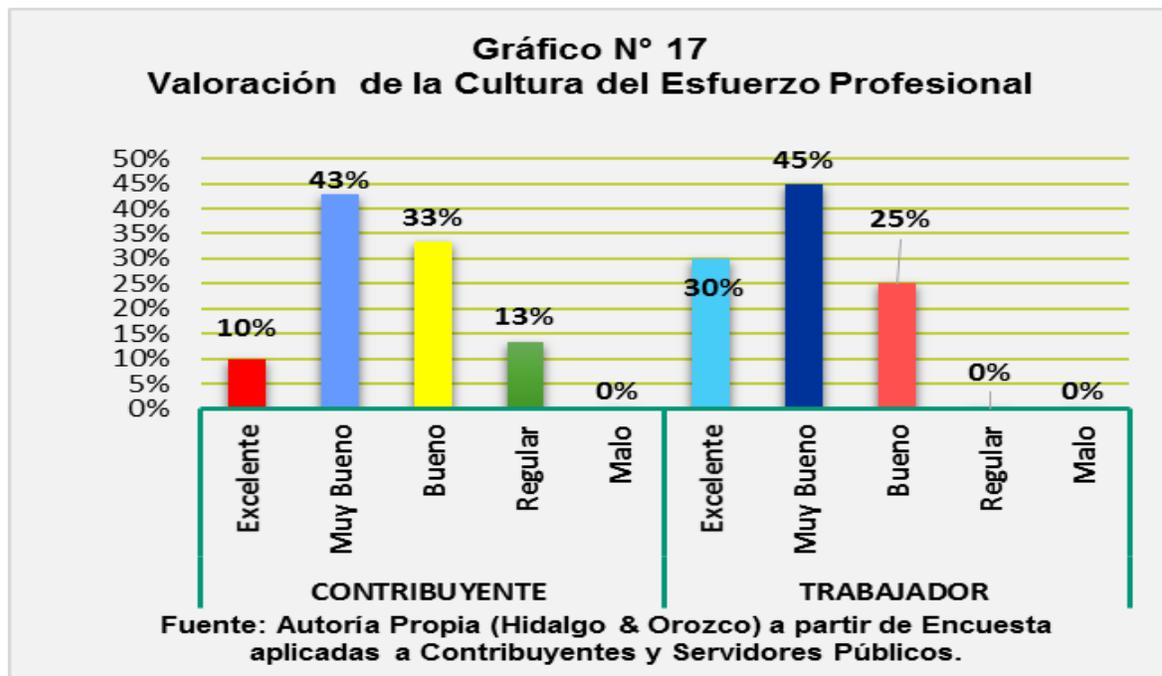
En la guía de observación, se pudo notar que los trabajadores tienen un buen nivel de aptitud, demostrando sus capacidades y conocimientos profesionales durante el desarrollo de ciertas actividades.

Esto significa que se cumple la teoría del autor (Torrez J. R., 1985), ya que se pone en práctica en la alcaldía todos los entrenamientos recibidos, los cuales fueron adquiridos durante las capacitaciones y talleres impartidos por la institución, definiendo así la calidad y el nivel profesional de los trabajadores de la alcaldía de San Dionisio, sin embargo deberá la alcaldía mostrar a través de sus trabajadores todos esos conocimientos adquiridos a los contribuyentes que tienen una valoración negativa sobre la aptitud que se manifiesta en las instalaciones, mediante el mejoramiento de los servicios, disciplina dándoles una respuesta oportuna y rápida a la población para satisfacer las necesidades de sus gestiones.

✓ Cultura del esfuerzo:

Es disponer de capacidad de autogestión y de la habilidad para responsabilizarse de la propia conducta es retrógrado, como se muestran día a día los medios de comunicación. “Contar con profesionales con gran capacidad de trabajo, esfuerzo y superación se garantiza resultados a medio y largo plazo. Ahora bien, este no debe ser medido y retribuido en horas de estancia dentro de la empresa (Tórrez, 1985).

Este concepto dice que es muy importante la disposición que se tiene como trabajadores para resolver situaciones, ser responsables de resolver a ún cuando no esté la persona a quien está dirigida la acción, ser esforzados y tener en cuenta que siempre se debe de hacer propia la misión que se encomienda. Ser solidario con sus compañeros de trabajo y cumplir de manera eficiente con las actividades encomendadas aunque estas sean delegadas después de los horarios laborales establecidos por la empresa.



En cuanto al gráfico N° 17, el 10 % de los contribuyentes, como el 30 % de los trabajadores valoraron la cultura de esfuerzo profesional como excelente, debido a que la alcaldía como tal sabe que a través de ésta se recorre el camino o la ruta del emprendimiento, dedicación y el cumplimiento de las metas, así como el compromiso laboral para ésta, el 43 % de los contribuyentes y el 45 % de los trabajadores establecieron que es muy buena, esto se debe a que es uno de los valores más notables en la alcaldía para alcanzar el objetivo mediante la perseverancia, pasión y como principio de la buena política.

En cambio el 33 % de los contribuyentes, como el 25 % 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, finalizando un 13 % de los contribuyentes quienes opinaron que es regular, ya que hay ocasiones donde los trabajadores se van antes del tiempo establecido para las salidas laborales, demostrando poco compromiso y dedicación con su trabajo.

Por otra parte en la entrevista realizada al alcalde, este calificó como excelente la cultura de esfuerzo que se manifiesta en la alcaldía, ya que está basada en el compromiso con la organización, colaboración entre compañeros de trabajo, el apoyo mutuo, el entusiasmo y el reconocimiento, debido a que salir de las oficinas muy tarde realizando la ejecución de su trabajo es signo de ser un gran profesional.

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

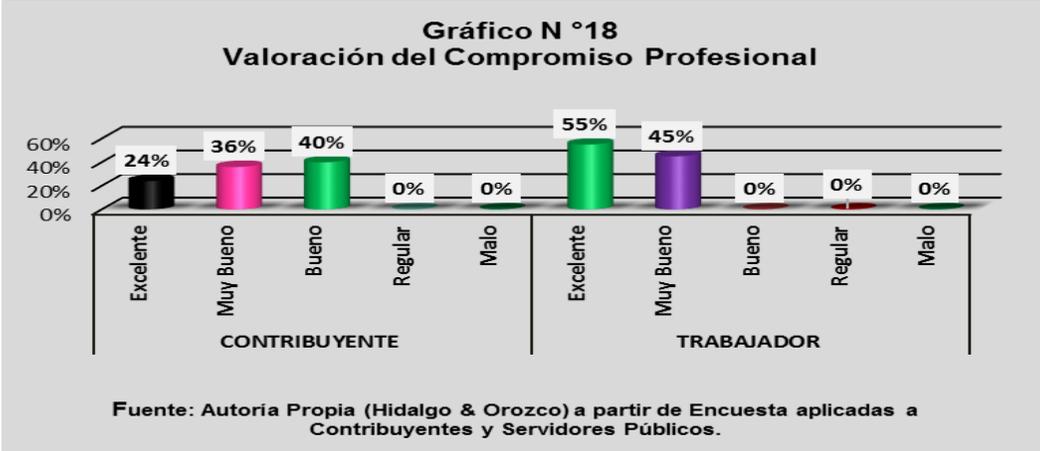
Esto significa que la alcaldía, esta valorando bien la cultura de esfuerzo profesional en todos sus ámbitos, esto se debe a que hace del esfuerzo una cultura ciudadana, potencializa al desarrollo y mejora en todos los sentidos la calidad de vida de quienes los rodean, aplicando la filosofía a la que se dirige la alcaldía, cumpliéndose de esta manera la teoría expuesta por el autor (Tórrez J. R., 1985) .

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 misma autoridades, para alcanzar los objetivos establecidos.

✓ Compromiso:

Es analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, cuando las personas se identifican con la misma o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes. De está manera se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos (Hernández I. E., 2010).

Según lo citado: por el autor (Hernández I. E., 2010), el compromiso es una decisión personal de cada persona, va más allá de cumplir la obligación laboral de modo que puede ser una buena persona con principios y cualidades propias que se exige a sí mismo sin estar muy comprometido. El compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado.



Con respecto al gráfico N° 18, donde el 24 % de los contribuyentes, como el 55 % de los trabajadores valoraron como excelente el compromiso profesional, esto se debe a que la alcaldía es una institución socialmente comprometida con la población a resolver sus inquietudes y demandas de servicios, mientras tanto un 36 % de los contribuyentes y el 45 % de los trabajadores opinaron que es muy 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 40 % de los contribuyentes valoraron como bueno el compromiso profesional de los trabajadores de la alcaldía debido a la lealtad para con la empresa y el compromiso de resolver los problemas de la población.

Durante la entrevista dirigida al alcalde, este valoró 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 alcaldía misma en pro del desarrollo municipal, el logro de las metas y objetivos establecidos.

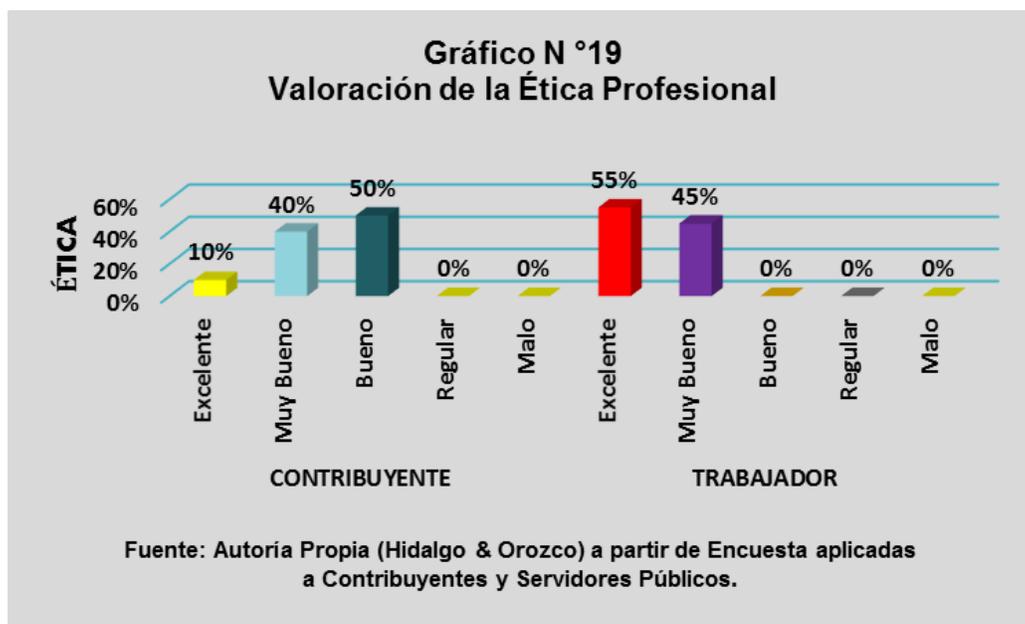
Mediante la guía de observación, se pudo corroborar que el compromiso profesional que tienen los trabajadores es muy bueno, ya que se comprometen con ellos mismo en realizar y ejecutar sus funciones asignadas de manera eficiente utilizando todas sus habilidades profesionales, siendo oportuno y puntual en los resultados obtenidos de su trabajo cumpliéndose de esta manera la teoría antes expuesta por el autor (Hernández I. E., 2010).

Sería importante también que la alcaldía diera a conocer a los contribuyentes a través de los cabildo o de las reuniones comunitarias que realiza, cual es el grado de compromiso que se tiene para ellos, para la sociedad y las misma municipalidad, porque no es posible que los contribuyentes tengan poca información del compromiso social, cultural, político, profesional que se plantea y ejerce la municipalidad.

✓ Ética:

Según (Cortina, 1993) la ética es la disciplina filosófica encargada de ir marcando las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano. Aunque esta se centre en estos valores, se especifica más en el uso de ellos, dentro de un entorno permanente laboral.

Dicho de otra manera el autor hace referencia hacia la ética al conjunto de normas, costumbres, valores que hacen, mejoran el desarrollo y el comportamiento de las actividades profesionales, es decir que el ser humano es dueño de sus acciones, cualquier persona puede decidir entre hacer el bien o el mal, donde cada persona dispone su comportamiento ante los demás. La ética es parte fundamental en el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, debido a que es considerada como un pilar del buen desempeño laboral.



Se encuestó a los contribuyentes y servidores públicos para conocer de parte de ellos como valorarán la ética profesional, según el gráfico N° 19, tanto el 10 % de los contribuyentes, como el 55 % de los trabajadores opinaron que es excelente, esto se debe a que cada quien adopta una postura sumamente cuidadosa responsable

para fomentar el desarrollo integral, académico y social, por otro lado el 40 % de los contribuyentes y el 45 % de los trabajadores manifestaron 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, en cambio el 50 % de los contribuyentes afirmaron que es buena, ya que se les da un lugar a las preferencias de los demás, actuando siempre apegado a las normas.

En relación a la entrevista aplicada al alcalde municipal, este calificó 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 orientada como 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 en la población.

En la guía de observación, se observó que los trabajadores actúan siempre apegándose a su ética profesional, durante y después de su jornada laboral, con un comportamiento moral apegado a sus principios y conducta humana para con la población y sus colegas siempre de la mano con la filosofía de la municipalidad, como parte fundamental de la misión.

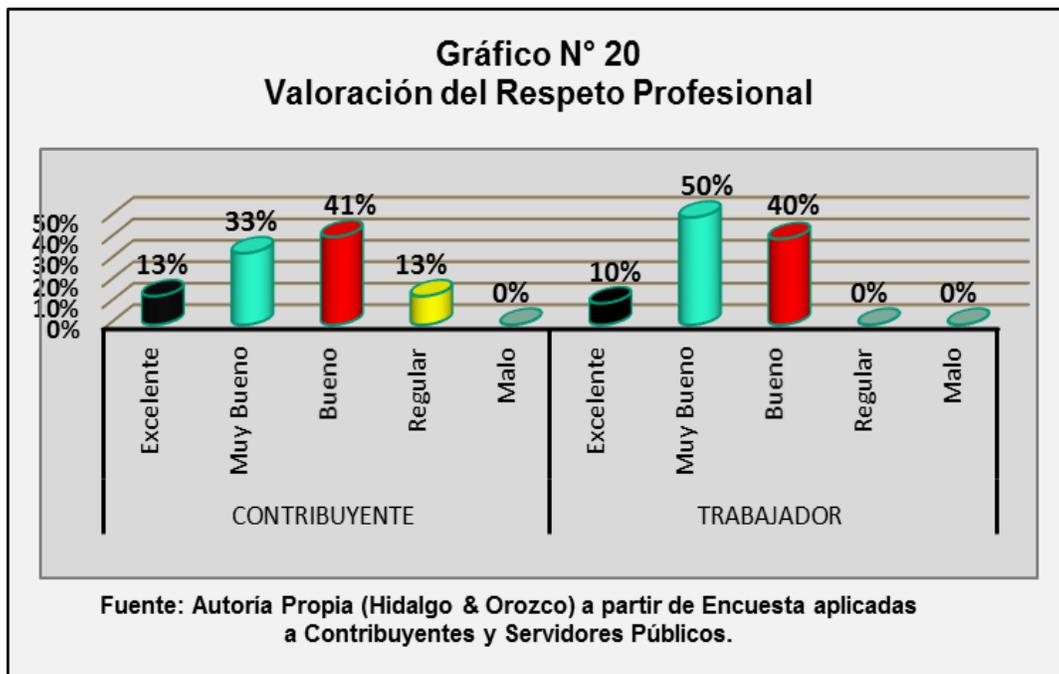
Esto significa que la ética está siendo muy bien aplicada en la alcaldía por tanto se cumple la teoría del autor (Cortina, 1993) por el buen comportamiento moral y actuación que están reflejando los servidores públicos para con los contribuyentes, pero es aconsejable que la institución implemente técnicas de medición, satisfacción, productividad, así como ofrecer cursos y seminarios de ética en todo su entorno social y profesional, para que sea muy bien valorada por la población de esta manera aplicar en un 100% la ética profesional tanto por los contribuyentes, como los trabajadores, debido a que es importante mantener un buen ambiente laboral en ambas partes.

✓ Respeto:

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad (Wild, 2014).

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.

Cuidar la forma en cómo dirigimos en el trato personal o por escrito, con especial mención en las relaciones entre trabajadores de distinta escala de responsabilidad.



En relación al gráfico N° 20, el 13 de los contribuyentes, como el 10 % 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, en cambio el 33 % de los contribuyentes y el 50 % de los trabajadores manifestaron que es muy bueno el respeto profesional que se percibe en la alcaldía, mediante el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y el respeto a las orientaciones delegadas por los superiores manteniendo una postura abierta y firme.

El 41 % de los contribuyentes y el 40 % 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 13 % de los contribuyente valoraron como regular, ya que desconocen el verdadero horizonte que con lleva ha un buen respeto profesional.

Según la entrevista realizada al alcalde municipal, 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 respeto se construye un ambiente donde el compromiso y la responsabilidad son parte fundamental para el desarrollo institucional de la alcaldía.

Mediante 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 institución, 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 autor antes mencionada.

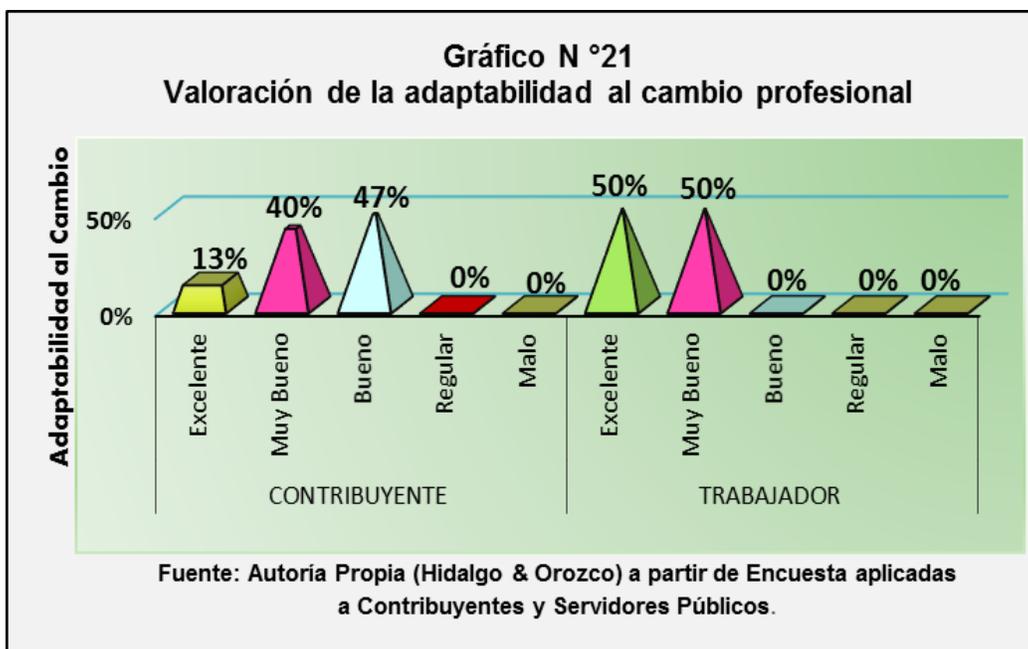
Aunque con estos resultados obtenidos por ambos grupos encuestados son buenos en cierta forma deberían de ser mejor, para que no se conviertan en una debilidad para la institución porque en cierta manera no se cumpliría con la metas de la alcaldía, podría ser que no se este acatando la autoridad de la mejor manera posible y la mentablemente el respeto a los colegas, por ende es de suma importancia que como institución pública, promueva en todas sus capacitaciones, talleres y reuniones el respeto como factor importante para evitar los malos entendidos, reforzar los hábitos relativos a evitar la violencia, ya que el respeto influye bastante en la ética de la alcaldía, para lograr una colaboración y coexistencia pacífica de la comunidad institucional y el acatamiento de las regulaciones institucionales.

✓ Adaptabilidad al cambio:

Es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente. Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso (Serra, 2008) .

Analizando el concepto expuesto por el autor (Serra, 2008) la adaptabilidad al cambio es un valor que tienen los seres humanos para aceptar lo que sucede y los resultados desarrollando actitudes positivas ante nuevos eventos en distintos ámbitos del entorno y aceptar las nuevas innovaciones que suceden a diario.

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.



Por lo que se refiere al gráfico N° 21, el 13 % de los contribuyentes, como el 50% de los trabajadores valoraron excelente la adaptabilidad al cambio profesional, como una competencia necesaria para crecer profesionalmente, posteriormente el 40 % de los contribuyentes, como el 50 % de los trabajadores opinaron que es muy buena, ya que los cambios son parte de la transformación y crecimiento de la alcaldía, finalmente un 47 % de los contribuyentes manifestaron que es buena, esto se debe a que en cierta manera el cambio ayuda al desarrollo del conocimiento profesional directamente reflejados en las labores diarias.

Mediante la entrevista, el alcalde manifestó que la adaptabilidad a los cambios representa un pilar fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de la alcaldía municipal de San Dionisio, calificando este valor profesional en sus servidores público como excelente por la forma como adoptan de manera positiva el cambio en su vida profesional.

Con respecto a la guía de observación llevada a cabo en las instalaciones de la alcaldía, se pudo detectar que la mayoría de los trabajadores mantienen una actitud positiva al cambio, explicando estos que es un proceso necesario en todos los

ámbitos de la vida, y que en el contexto laboral permite el crecimiento personal y por ende el profesional dentro de la alcaldía y fuera de la alcaldía, renuncian con facilidad a las prácticas antiguas, se muestran más flexibles ante situaciones nuevas, cumpliéndose la teoría del autor (Serra, 2008) en donde manifiesta que la adaptabilidad al cambio es acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso.

Si bien se sabe que las alcaldías 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 mejoría continúa 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.

Para esto es recomendable hacer simulacros, reuniones entre otras técnicas que sean lo más cercano posibles a las modificaciones que están por venir, por ejemplo el nombramiento de nuevas áreas, equipos de trabajos, rotación del personal o directivas municipales o del mismo gobierno.

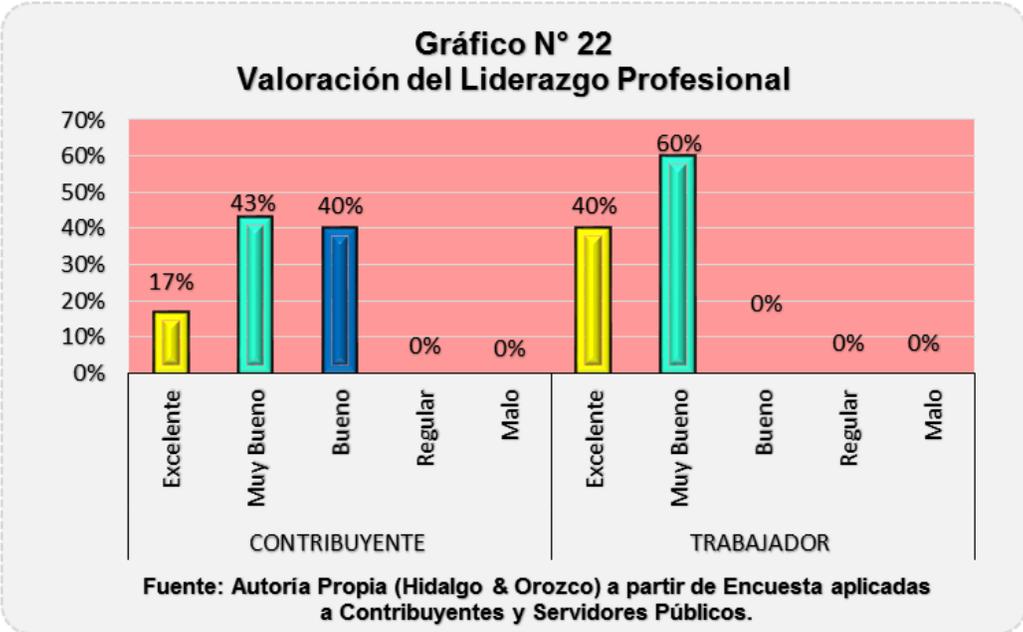
Debido a que en buena manera los cambios son buenos tanto a nivel profesional como personal, además por que ayudan a fortalecer las capacidades, desempeño, habilidades del ser humanos.en todos sus ámbitos laborales.

✓ Liderazgo:

Se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos, beneficios y responsabilidades mutuas; el líder debe estimular por igual a sus seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles consientes de la misión o visión del equipo y de la

organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que más allá de sus propios intereses tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Cardona & Wilkinson, 2010).

Haciendo interferencia a lo citado por los autores (Cardona & Wilkinson, 2010). el liderazgo 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, tiene capacidad para enfrentar distintas situaciones en aras de ser mejor cada día.



Según el gráfico N° 22, el 17 % de los contribuyentes, como el 40 % de los trabajadores valorarán como excelente el liderazgo profesional que se percibe en la alcaldía, esto se debe a que hay una unidad de mando bien definida encaminada a la visión de la alcaldía, con respecto al 43 % de los contribuyentes y el 60 % de los trabajadores manifestaron que es muy bueno, ya que se expresa de una manera profesional la capacidad de influencia sobre los demás de una manera suave con una dirección hacia la misión, visión y los objetivos de la organización, si embargo el

40 % de los contribuyentes opinaron que es bueno, porque es un componente importante para liderar de manera eficiente el desarrollo de la municipalidad.

El alcalde valoró en la entrevista como excelente el liderazgo profesional que se mantiene, que se práctica y se percibe, mediante las habilidades de dirección y organización, ya que no es lo mismo un líder con poder, que un líder empoderado de su puesto, un buen líder o líderes es a aquel que es capaz de dirigir a otros con su poder personal, intelectual para que en conjunto se llegue al logro de los objetivos de la alcaldía.

Durante la realización de la guía de observación, se pudo observar que se cumple la teoría de los autores (Cardona & Wilkinson, 2010), ya que los servidores públicos aún cuando tienen la autoridad formal, confían en utilizar más su influencia en los atributos personales de inteligencia, valores y se preocupan por fortalecer su influencia en los trabajadores y en la población, a partir de los conocimientos y experiencias, se ganan el poder y la confianza debido a la forma de tratar a los demás.

Sin embargo no es posible que a pesar de tener buenas opiniones sobre el liderazgo profesional que se percibe en las instalaciones de la alcaldía, todavía se manifieste una incertidumbre en los contribuyentes y parte de los trabajadores sobre la valoración de este valor tan elemental para concebir la visión y generar las estrategias necesarias para llevarlas a cabo.

Es necesario que la institución tome cartas en este asunto, el cual se podría convertir en una debilidad en un futuro, que se enfoque en crear una visión acorde a la institución como a la sociedad e inspirar a la gente para conseguir en conjunto esa visión y orientar al servidor público a realizar sus labores de manera eficiente, con amor, dedicación a través de una estrategia efectiva de liderazgo hacia la motivación personal y profesional.

✓ Visión Global:

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 (Castells, 2006).

Expresado de otra manera la visión global es toda aquella capacidad o virtud que tiene una persona en cuestión para poder ver y analizar una situación en concreto en toda su amplitud, cuando se obtiene un producto o un servicio actualizado a la modernización, lo recibe con toda la madurez porque se cuenta con una visión global ante nuevos cambios.



En relación al gráfico N° 23, donde el 17 % de los contribuyentes, como el 55 % de los trabajadores valoraron como excelente la visión global profesional, esto se debe a que en cierta manera emplean una visión global de la evolución y tendencias sociales por otro lado el 40 % de los contribuyentes y el 45 % de los trabajadores manifestaron que es muy buena, ya que es una virtud que tienen los trabajadores en cuestión para poder ver y analizar una situación en concreto en toda su amplitud, sin

centrarse en un único aspecto muy determinado, sin embargo el 43 % de los contribuyentes afirmaron que tienen una visión general tanto de los cambios, como de las operaciones y servicios que se brindan en la municipalidad en pro del desarrollo y solución ante alguna situación.

Con respecto a la entrevista el alcalde, calificó la visión global profesional como excelente, ya que en conjunto como equipo de trabajo se tiene una visión de las cosas, se genera una referencia de una perspectiva de lo que se hace y se quiere lograr en un futuro mejorando el rendimiento de los trabajadores.

En la guía de observación, se observó 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.

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 permitirá hacer una valoración objetiva para la toma de decisión en la alcaldía, 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 un futuro de su vida profesional o personal.

De los valores profesionales estudiados ,el que se está cumpliendo más durante el desempeño laboral, según las opiniones de los contribuyentes y trabajadores es el compromiso profesional, durante la ejecuciones de las tareas asignadas por sus superiores, en la atención adecuada al público, en el cuidado y manejo de los recursos así como los fondos financieros asignados a la municipalidad.

Esto se debe a que los trabajadores de la municipalidad están comprometido con las población, proyectando sus energías para conseguir su propósito aquello que tiene significado para él y para la alcaldía.

c) Valores Organizacionales:

El autor: (Whetten, 2005) establece que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas, los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y lo objetivo en la organización. Los valores deben 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.

Los valores organizacionales es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo.

Posteriormente a la cita ante mencionada se puede concluir que los valores organizacionales son aquellos que tiene que ser efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de cada institución a veces estos valores pueden perjudicar o favorecer de manera directa la realización de las funciones propia del grupo, porque están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permite que el ser humano se desarrolle de una manera profesional.

✓ 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. La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente, en lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. (Tórrez & Ortiz, 2006).

Haciendo interferencia a lo citado, la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones donde se busca la mayor productividad, tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y en situaciones complejas y muy competitivas.

La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios, ya que la eficiencia se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismo recursos



Según el gráfico N° 24, el 40 % de los contribuyentes y el 60 % de los trabajadores valoran la eficiencia organizacional como excelente, esto se debe a que la alcaldía tiene una estructurada organizada y debidamente planeada en todos sus métodos para el logro de los objetivos, mientras el 60% de los contribuyentes y el 40% de los trabajadores opinan que es muy buena, debido a que en cierta forma la alcaldía asegura un óptimo empleo de los medios disponibles que posee.

En la entrevista realizada, el alcalde municipal manifestó que la institución 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 institución cuenta, siempre generando un impacto positivo a la población.

En la guía de observación se observó que se realizan buenas acciones en la organización, esto indica que efectivamente la institución es muy eficiente a pesar que es una de las alcaldías más pequeñas del departamento de Matagalpa, donde el personal está cumpliendo otras misiones de trabajo además de sus funciones asignadas, cumplen con todas las tareas lo cuales los hacen ser eficientes y que a su vez la organización sea también eficiente en la ejecución de los recursos disponible.

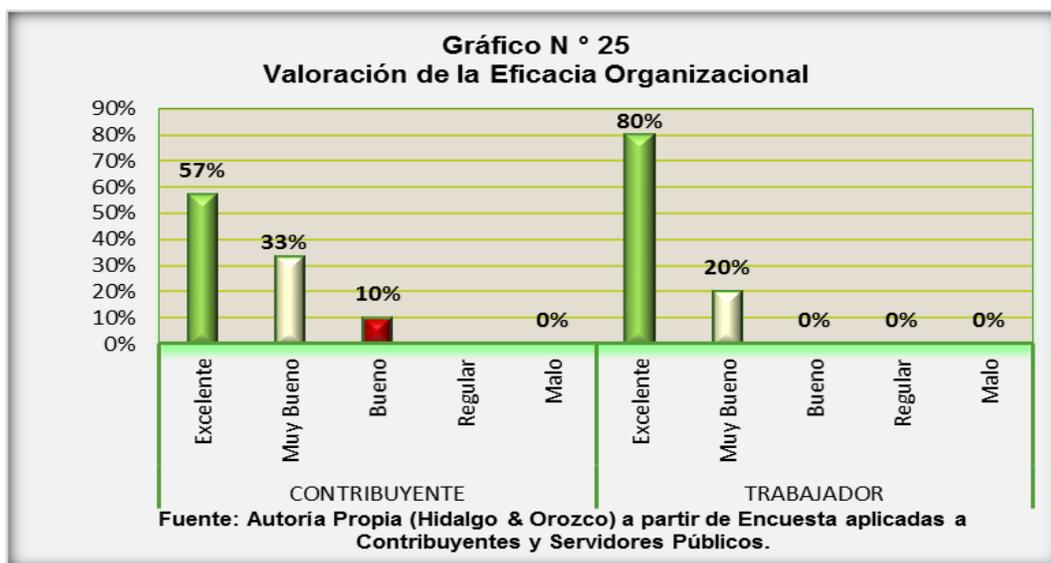
Esto indica que se cumple la teoría del autor (Tórrez & Ortiz, 2006), ya que se están utilizando bien los recursos y medios disponibles, pero aún hace falta promover más las capacidades que poseen los servidores públicos para mejorar los procesos y que se proporcione un excelente servicio a la población, que estos utilicen de manera eficiente todos los medios incluyendo las actualizaciones de los sistemas para agilización de los trámites de la población y así lograr una máxima eficiencia.

✓ Eficacia:

La eficacia expresa la relación básica con la forma en que se logran los objetivos tras la realización de una acción. La eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado, hacer la cosas correctamente es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. La eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos (Mayo & Carballo, 2016).

En este caso se podría decir que la eficacia es la consecución de los objetivos, la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera, la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas.

Está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanzan los objetivos establecidos por la institución.



Con respecto al gráfico N° 25, el 57 % de los contribuyentes y el 80 % de los trabajadores valoran la eficacia organizacional como excelente, esto se debe a que se tiene conocimiento de que resultados se quieren conseguir para alcanzar los objetivos satisfactoriamente, mientras el 33% de los contribuyentes y el 20% de los trabajadores opinaron que es muy buena, porque en cierta manera se logran los objetivos de la institución, en cambio el 10% de los contribuyentes expresan que es buena, por que no se logran en ocasiones al 100 % los objetivos de la alcaldía.

En la entrevista realizada el alcalde municipal, dice que la institución es eficaz, ya que se centra en cumplir con los objetivos en tiempo y forma en cada línea del trabajo, manteniendo una buena comunicación con la población, proveedores y servidores públicos para posicionarse y lograr crecer más en recaudación y en cumplimiento de metas.

En la guía de observación se comprobó, que la alcaldía municipal de San Dionisio, es muy eficaz durante la ejecución de procesos y servicios, sin embargo la institución debe valorar el uso eficiente de los recursos económicos, lo cual es imprescindible, ya que los contribuyentes manifiestan que hace falta hacer proyectos que urgen y que son indispensables para lograr mayores recaudaciones.

Esto quiere decir que se cumple la teoría del autor, (Mayo & Carballo, 2016), ya que se están obteniendo resultados positivos en las actividades, en el tiempo establecido, produciendo mayor atracción a la población, se está logrando mayor satisfacción con el mínimo de recursos, para lograr los objetivos buscados por la institución, aprovechando todos los espacios en aras de fortalecer a la municipalidad siendo eficaces a la hora de tomar la mejor decisión. para alcanzar el objetivos.

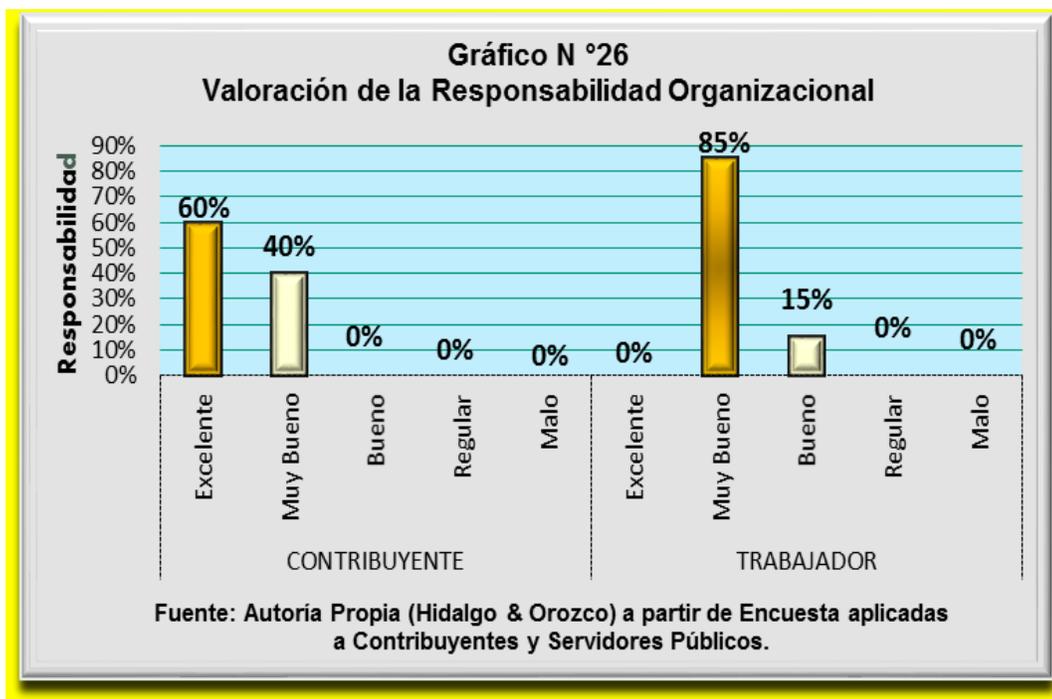
Se le recomienda a la institución que ponga en práctica todo los valores profesionales y personales para que se ejecute de manera excelente la eficacia en la institución.

✓ Responsabilidad:

Según (Server, 2005) define la responsabilidad como el compromiso que asumen las empresas y el ser humano hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. Se define como la construcción de una nueva visión, sobre la "conciencia" social y organizacional, que interactúa permanentemente con un entorno que la influye, y que al mismo tiempo es influido, toda organización es creada con un propósito fundamental "servir a la sociedad".

Expresado de otra manera la responsabilidad es un compromiso ó deber de tipo moral que está vinculado a una acción ó a una situación social, ligada al compromiso que el individuo tiene tanto con la sociedad como con la empresa es un acto de conciencia donde el compromiso es indispensable para dar lo mejor para hacer las distintas acciones bien.

La responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás, la responsabilidad organizacional es convertirse en un factor estratégico de desarrollo y de competitividad en función de la rentabilidad que se pueda producir en base a los beneficios.



Con respecto al gráfico N° 26, el 60 % de los contribuyentes, como el 85 % de los trabajadores indicaron que la responsabilidad organizacional es excelente, esto se debe a que la alcaldía es socialmente responsable de sus actos como de los procesos que ejecutan dentro y fuera de la institución, mientras el 40 % de los contribuyentes y el 15 % de los trabajadores manifestaron que es muy buena, ya que define la construcción de una nueva visión sobre la conciencia social y organizacional, para servir a la sociedad.

Durante la entrevista realizada el alcalde municipal, calificó como excelente la responsabilidad organizacional, ya que la institución es muy responsable de su deber y obligación a responder por sus determinados actos, además porque es la

encargada de liderar el desarrollo local lo que se ha hecho con mucho cuidado para mitigar, corregir o prevenir impactos negativos en el entorno.

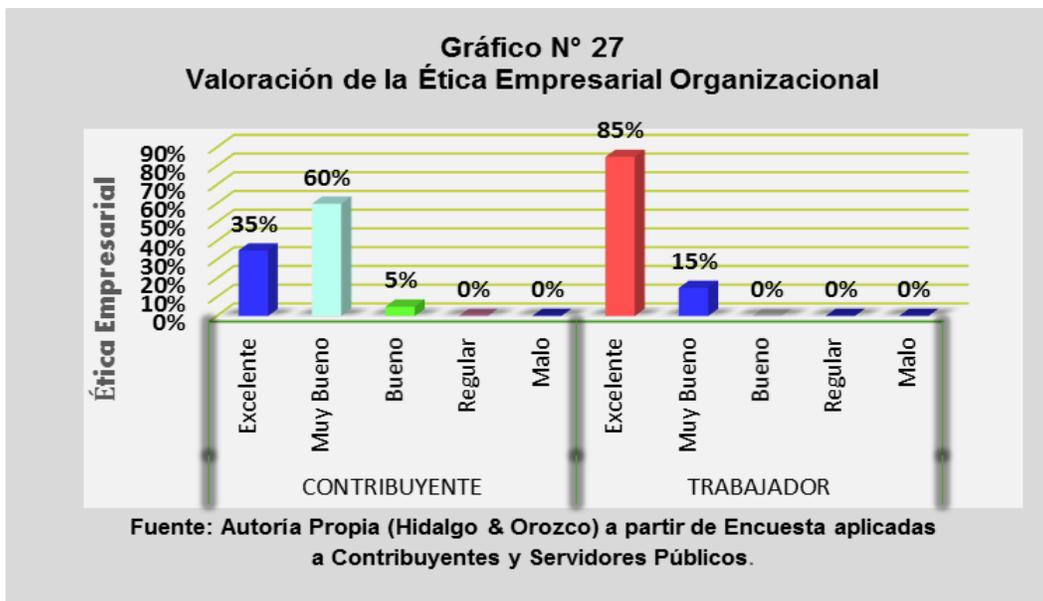
En la guía de observación, se logró visualizar que la responsabilidad organizacional con la que cuenta la alcaldía municipal de San Dionisio es buena, ya que en los diferentes programas sociales se ve la responsabilidad que se asumen con la población, para que todos estos lleguen a las familias del municipio, se observa empoderamiento de todo el personal que la integra, conscientes de buscar el progreso y desarrollo de manera responsable.

Esto quiere decir que se cumple la teoría del autor, (Server, 2005), ya que esta es susceptible de integrar en sus procesos el conjunto de obligaciones y compromisos que implican para ella, están comprometidos con la población para lograr el bienestar y desarrollo, fomentar confianza, satisfacer las necesidades de la población, sin afectar los recursos como el medio ambiente e intenta alcanzar con éxito las configuraciones sociales en beneficio para toda la municipalidad .

✓ **Ética empresarial:**

Es un tipo de saber que se pretende orientar a la acción humana en un sentido racional; es decir pretende que obremos racionalmente. Dicho saber ético tiene fundamentalmente dos modos: el primero, es la forja de carácter con el que se busca a aprender a tomar decisiones prudentes; el segundo es la toma de decisiones moralmente justas, en donde se relaciona con el respeto de los derechos humanos desde una moral crítica. Cumplimiento con la misión, visión y valores organizacionales (Crespo, 2003).

Cabe señalar que la ética empresarial es donde se reflejan los valores, normas principios que la empresa orienta para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta tiene plasmados.



En relación al gráfico N° 27, el 35 % de los contribuyentes y el 85 % de los trabajadores expresan que la ética empresarial es excelente, ya que se rigen a los principios y normas que tipifican la conducta aceptable en la organización, mientras el 60% de los contribuyentes y el 15% de los trabajadores indicaron que es muy buena, por lo que adoptan un comportamiento acorde a sus principios morales y valores personales, finalizando el 5% de los contribuyentes que señalan que es buena la ética empresarial de la alcaldía.

Durante la entrevista realizada el alcalde municipal, asume que la institución cuenta con mucha ética empresarial, ya que hay un buen comportamiento entre el personal tanto en los superiores como sus subordinados, esto se debe a que existen reglas y normas formalizadas, los códigos, políticas de ética y programas de capacitación para poder sancionar una mala acción que ponga en riesgo la buena marcha de la institución.

En la guía de observación se logró percibir que la alcaldía municipal de San Dionisio cuenta con mucha ética empresarial, ya que cuentan con diferentes normas y procedimientos, capacitaciones, sin embargo hay actitudes no muy gratas en algunos servidores públicos, que están de cara a la atención de la población, por lo

tanto disminuyen la valoración de la ética como institución, pero de manera general la máxima autoridad se preocupa que todos los integrantes hagan lo correcto y así brindar un buen servicio a la población, autorizando que todos los trabajadores se han incluido en el plan de capacitación anual impartidos por las Sinacam .

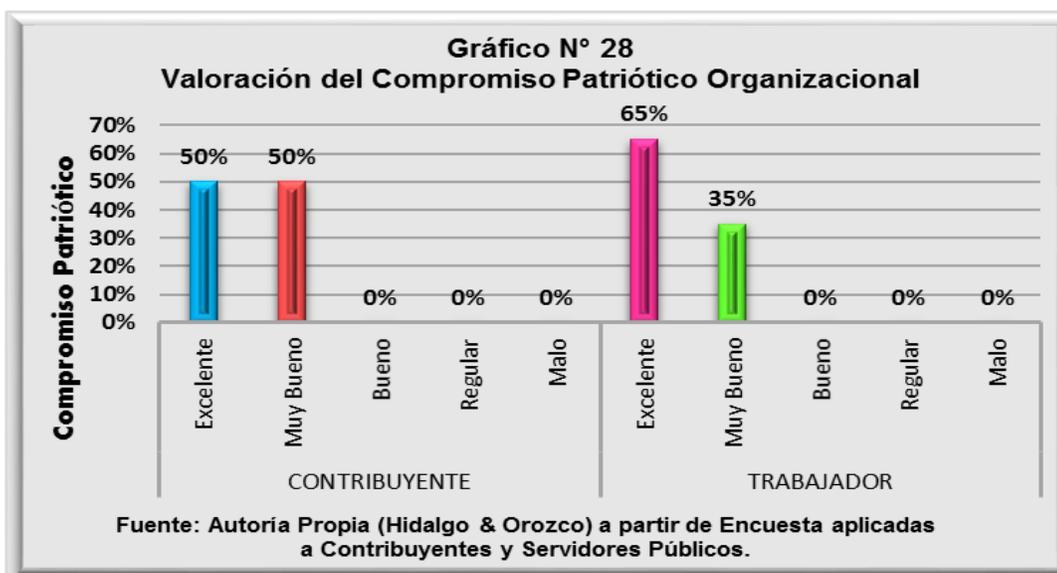
Esto quiere decir que se cumple la teoría del autor (Crespo, 2003), ya que en la alcaldía municipal de San Dionisio, se busca la armonía entre todos, aplicando las normas de conducta para dar mejor servicio, para lograr una buena imagen ante la población, pero es recomendable que se realicen más capacitaciones sobre ética a todo el personal que labora en esta institución.

✓ Compromiso Patriótico:

Es un sentimiento de amor que se lleva no en el bolsillo, sino en el corazón, y que vincula a los seres humanos con su país natal o adoptivo al cual se enlazan a través de la ley, de la cultura, del idioma, de la religión, de la historia, de la geografía y de los valores humanos que cultivan en cuanto a la sociedad. Se trata de un sentimiento de bienestar individual y social que conviene profesar equilibradamente para no llegar a extremos que lo hagan nocivo. El patriotismo bien inculcado genera cada vez más cohesión social e incluso nacional (Nova, 2014) .

En interferencia a lo citado por el autor el compromiso patriótico determina a los ciudadanos que aman su país, por lo que le resalta el compromiso que le deben a la nación buscando y proponiendo los medios para poder solventarlos, pues no es correcto contemplar como el país se hunde cada día más sin que se haga algo al respecto.

Ademas es el valor que hace vivir plenamente el compromiso que se adquiere como ciudadanos y fomentar el respeto que se debe a la nación. Es el valor que procura cultivar el respeto y amor que se debe a la patria, mediante la ejecución del trabajo honesto y la contribución personal al bienestar común.



Según el gráfico N° 28, el 50% de los contribuyentes y el 65 % de los trabajadores indican que el compromiso patriótico es excelente porque se tiene en cuenta que es un compromiso que se adquiere con la institución, con el país, con la sociedad, mientras el 50 % de los contribuyentes y el 35% de los trabajadores valoran que es muy bueno, esto se debe a que se realizan las labores con un compromiso sociocultural, solidario y en armonía.

En la entrevista realizada el alcalde municipal, expresa que el compromiso patriótico es primordial en la institución, el cual es asumido con gran responsabilidad, ya que se debe estar comprometido con la patria para asumir la responsabilidad de cuidar y administrar los recursos del pueblo, así mismo fomentar el respeto hacia nuestra cultura e identidad.

En la guía de observación se analizó que en la alcaldía municipal de San Dionisio 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 se cumple la teoría del autor (Nova, 2014), ya que la alcaldía por su naturaleza y su actividad debe de existir el compromiso patriótico, por eso que es muy importante que está institución fomente el respeto hacia la patria, para así lograr el desarrollo intelectual, social, moral y económico.

✓ Solidaridad:

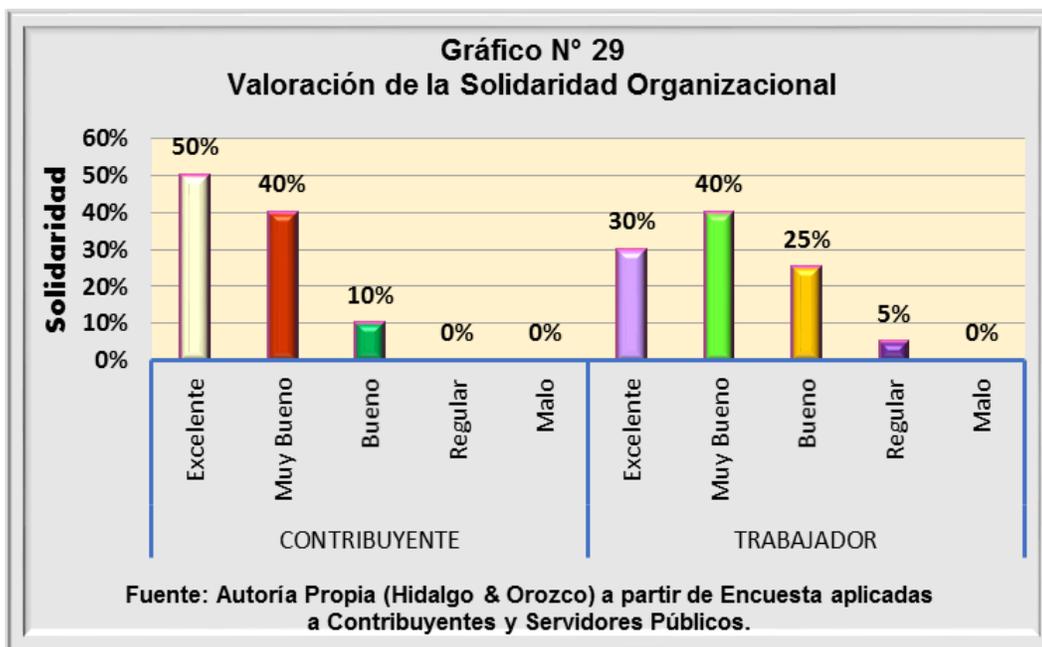
Es un valor articulador de la sociedad y por tanto un factor esencial del reconocimiento de la comunidad global que conforman los seres humanos. Esta idea de comunidad que tuvo en la tradición del pensamiento cristiano una de sus principales referencias, significa encontrar un ámbito de conciliación entre la indudable pluralidad y diversidad que caracteriza a las sociedades humanas y el reconocimiento de una serie de valores comunes y en consecuencia universales, que caracterizan radicalmente a los seres humanos dotados de dignidad (Redondo, 2010).

Expresado de otra manera el 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, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace mejor, más habitable y más digno.

Fidelidad, constancia y lealtad con la institución, con sus obras; respeto a los superiores y hacia los compañeros de trabajo, presencia activa cuando sea requerido para los compromisos de responsabilidad social.

La solidaridad expresa una idea de unidad, cohesión, colaboración. Es la tendencia humana a asociarse en busca de bienes comunes. Es la inclinación a sentirse vinculados con otros, bien por motivos de semejanza, o bien debido a intereses comunes.

El valor de la solidaridad se manifiesta en la organización al reconocer que, para cualquier objetivo, no bastan los esfuerzos individuales. Quien lo vive se abre a la posibilidad de recibir ayuda, y también está dispuesto a darla.



Según el gráfico N° 29, el 50% de los contribuyentes y el 30% de los trabajadores valoraron la solidaridad organizacional excelente, esto se debe a que en cierta forma aplican la solidaridad en función del bienestar social, mientras el 40% de los contribuyentes y el 40% de los trabajadores manifiestan que es muy buena, porque se reconocen los valores y se orientan en ciertas medida hacia el comportamiento solidario entre servidores públicos, el 10 % de los contribuyentes y el 25% de los trabajadores opinaron que es buena, ya que en ciertos momentos la solidaridad que se refleja es de manera impuesta, como a aquella que se establece a través de una disposición normativa, en cambio un 5% de los trabajadores dicen que es regular, debido a que en cierta ocasiones hay actitudes negativas en la institución, reduciendo de esta manera la solidaridad organizacional que debe de prevalecer en la alcaldía.

En la entrevista realizada el alcalde municipal, indicó que la solidaridad organizacional es una de los valores más importantes de la institución, ya que sin ella no tendría razón de ser, en la alcaldía de San Dionisio se fomenta la solidaridad para que exista la igualdad de género, los programas y proyectos son dirigidos a las familias para darles una mejor calidad de vida.

En la guía de observación, se observó que en efecto la solidaridad predomina en la municipalidad hacia los programas, proyectos y hacia la población, sin embargo se observa que entre los servidores públicos no existe mucha solidaridad, entre ellos a la hora de mostrar solidaridad con un compañero de trabajo que se accidentó, que está enfermo o está de cumpleaños no se muestra afectividad, por lo que hace que la solidaridad sea menor calificada por los servidores públicos.

Esto quiere decir que la teoría del autor, (Redondo, 2010) se cumple de cierta manera porque la solidaridad organizacional en la alcaldía municipal de San Dionisio, está bien fomentada hacia la población, pero de manera interna hay debilidades por lo que se hace necesario que la institución fomente el compañerismo entre todos los servidores públicos a través de capacitaciones, preparar eventos que sean básicamente en equipos, festejar los cumpleaños en conjunto fomenta la comunicación y la buena convivencia.

En relación a los resultados obtenidos de los comportamientos de los valores organizacionales en la alcaldía municipal de San Dionisio, el valor de mayor relevancia es el compromiso patriótico, debido a que los trabajadores como los contribuyentes lo consideran significativo por el grado de identificación y solidaridad con la nación y la comunidad, con los programas y misiones de responsabilidad social, en forma activa, responsable y efectiva.

4.1.1.4 Objetivos.

Con respecto al autor (Veciana, 1999) establece que el objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. El objetivo de una empresa es crear riqueza y empleo y este varía en función de los valores sociales y personales de cada ser humano.

Conforme al autor (Veciana, 1999) se puede considerar que un objetivo es el planteamiento de una meta o un propósito a alcanzar y que de acuerdo al ámbito

donde sea utilizado o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. Toda empresa se plantea una meta y por tal un objetivo para que esta pueda alcanzar un nivel alto en la sociedad y el objetivo tiene que ir acorde a sus actividades empresariales con un proceso de planificación y concentrarse en la realidad.

a) Financieros:

Los objetivos de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa. Los objetivos financieros empresariales involucran hacer un plan financiero y establecer las metas que la empresa pretende lograr para satisfacer sus necesidades económicas e incrementar el valor de las acciones. (Beowen & Garcia, 2016).

Entonces se podría decir según la cita del autor que los objetivos son normas a seguir, una consecución del máximo valor de la empresa, para alcanzar un fin determinado factible y se obtenga un buen beneficio, económico a través del cumplimiento de las metas y planificación empresarial.

El 100 % de los servidores públicos encuestados opinan que la alcaldía no se enfoca en los objetivos financieros, dado que su fin no es de lucro, si no social (Ver anexo No. 9).

Aunque en la entrevista el alcalde expresó, que si bien es cierto que la alcaldía no es de fines comerciales, si tiene que ver con la parte financiera, ya que la contabilidad es de caracter presupuestario con fines sociales donde se registran los ingresos a través de las recaudaciones y los egresos con los proyectos sociales.

Y en la guía de observación se pudo contactar que independientemente que las actividades son de caracter social, de alguna manera se debe tener objetivos financieros porque se trabaja mucho con proyectos sociales, por lo cual tienen que ser bien manejados financieramente.

b) Sociales:

El autor (Echeverría, 1994) define los objetivos sociales como la forma de actuar con responsabilidad social, es servir a la sociedad en su conjunto, porque es parte de ella y cuidar el medio ambiente, creándose una buena reputación y ganándose la confianza de las personas que trabajan para la empresa o viven cerca de ella.

Esto quiere decir que los objetivos sociales establecen que una empresa no marcha bien si no tienen objetivos sociales, que brinden a la población bienestar y confianza para poder ser parte de ella.

Toda empresa debe de ser responsable en concretar que actividades va a realizar con el objeto de obtener un mejor beneficio económico bien inmediatamente o en el futuro, tener una característica que las diferencie de la competencia y ganarse la confianza de la sociedad y de los mismos trabajadores. Se debe de considerar las necesidades de la población como objetivo y realizar un análisis de todos los grupos que interactúan en los programas sociales.

Durante la encuesta realizada a los trabajadores el 100 % de todos ellos opinaron que la alcaldía efectivamente persigue objetivos sociales debido a que es una institución que constantemente está haciendo obras sociales comprometida con la sociedad sin fines de lucro y por ende consideran que eso ayuda grandemente a la comunidad de lo cual no se recibe nada a cambio, ya que estas obras en cierto modo son pagadas con los impuestos recaudados del estado (Ver anexo No. 9).

A su vez el alcalde manifestó en la entrevista, que bien es cierto que en la alcaldía han predominado al 100 % los objetivos sociales, ya que es una institución socialmente responsable con la sociedad, pero para que estos se hayan realizado se incluyeron los objetivos financieros y tecnológicos para la realización contable, rendimiento, desembolso y los procesos para su ejecución.

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, ya que si no se tienen bien definidos los objetivos financieros esos proyectos no se podrían ejecutar, así como los tecnológicos.

Para que un objetivo social se logre a plenitud, se necesita de los objetivos financieros primeramente para su formulación y consecución como punto de referencia para la gestión del dinero a la hora de iniciar un proceso enmarcado al objetivo social, siguiendo al día con los avances técnicos, estándares y metodologías adaptándose a la innovación y a la nueva tecnología, es por eso que es indispensable que se cumpla y se tenga predominio de estos objetivos en las funciones de la institución para alcanzar las metas y éxito de la empresa.

c) Tecnológico:

Los objetivos tecnológicos tienen como finalidad innovar y transformar lo existente para convertirlo en algo extraordinario una tarea de incansable búsqueda de la mejora continua. (Moreno, 2011).

Como afirmó anteriormente el autor (Moreno, 2011) los objetivos tecnológicos tienen que ver con el avance de la tecnología, la adaptación de la empresa al futuro tecnológico de mejorar lo viejo y adaptarlo a lo nuevo, innovar, desarrollar nuevas aplicaciones que proporcionen un mejor rendimiento económico, así mejorar la empresa en todos sus ámbitos.

El 100 % de los funcionarios encuestados, señalaron que la comuna no persigue objetivos tecnológicos, ya que sus actividades no se determinan por ese medio, sino que se orienta más a los objetivos sociales (Ver anexo No. 9).

El alcalde a quien se le entrevistó, señaló que es importante hoy en día estar actualizados con la tecnología, para dar un servicio eficaz a la población. A través de

los diferentes sistemas que se implementan en la municipalidad se logra consolidar con rapidez la información y por ende se le da una respuesta inmediata a los contribuyentes.

En la observación realizada, se puede ver que no todas las máquinas y equipos de oficina están actualizadas, productos de ellos algunos procesos se vuelven tediosos. Es importante señalar que aunque esta institución sea de servicios, deben tener proyectados estos tres tipos de objetivos por que uno conlleva al otro, son muy importantes en todos los procesos y actividades.

Es recomendable que la alcaldía ponga en práctica estos objetivos en las diferentes actividades de sus servidores públicos, para que estos conozcan a plenitud la importancia de implementarlos a diario en las funciones institucionales y se cumpla de esta manera la misión, para que se oriente una visión emprendedora para el futuro.

En vista de los resultados obtenidos sobre los objetivos que predominaron más en la alcaldía municipal de San Dionisio, durante el año 2016 de acuerdo a encuestas dirigidas a servidores públicos municipales los objetivos sociales han sido la clave para la buena marcha de la institución porque se han llevado los programas, obras y servicios municipales, restitución de derechos y la promoción del bienestar de las familias del municipio por ende se vuelve socialmente comprometida con la sociedad en un cien por ciento.

4.1.2 Análisis del Ambiente Organizacional.

El ambiente organizacional es una disciplina teórica metodológica basada en el conocimiento científico que ofrece un modelo de abordaje para lograr cambios que un sistema organizativo particular requiere, esto se logra atendiendo a la naturaleza específica de la entidad en cuestión a las personas que trabajan en ella (Marquez, 2008).

El análisis del ambiente organizacional, es la estructura interna y externa de las empresas, en donde se deben analizar las variables de la actividad económica, para identificar las debilidades y fortalezas de la organización para así estudiar oportunidades de proyección. (Cortes, Robayo, & Peraza, 2012).

Lo antes indicado por los autores señala que el análisis organizacional es un proceso metódico, el cual realiza la empresa para establecer si dentro de ella se requiere un determinado cambio, tanto de la naturaleza como de los individuos que se encuentra en las mismas, en dónde se evalúa el cumplimiento de aquellos valores que hace que la responsabilidad social se ejecute. Para una empresa realizar un análisis organizacional le permite determinar todos aquellos índices tanto de mejorías o cambios mediante los cuales se establecen nuevos procesos, métodos o ejecuten el cumplimiento de nuevas metas.

Como bien se sabe, que toda organización o empresa tiene un entorno que es definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativa y concretas, ejercen fuerzas en el origen, funcionamiento de la empresa y constituye amenazas, desafíos u oportunidades competitivas, en ese momento es que juega el papel importante el buen análisis del ambiente organizacional en la institución, porque este análisis permitirá mantener siempre una información y conocimiento de lo que existe dentro y fuera de la empresa, con el fin de saber que hace falta para crecer organizacionalmente y poder explotar todos los recursos disponibles y mantener un liderazgo, visualizando el desarrollo y un análisis continuo de los elementos sustanciales para la estabilidad de la empresa.

4.1.2.1 Análisis del ambiente interno:

Según (Fred R D. , 2003) dice que el análisis del ambiente interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa el propósito de detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Expresado de otra manera el análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización, aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad, calidad de los recursos y capacidades de una compañía, las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintas o específicas de la compañía cuando examinan las fuentes de la ventaja competitiva.

a) Fortalezas:

Las fortalezas son factores propios de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos marcados. (Gareth, 2009)

Ahora bien según el autor (Gareth, 2009) las fortalezas son todas aquellas actividades que una organización realiza con un alto grado de eficiencia y por medio de las cuales puede alcanzar su máximo dentro de un mercado competitivo, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio.

b) Debilidades:

Se definen como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Matamoros, 2011).

El autor señala que las debilidades son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia o al mismo pueblo, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, mala organización, comunicación y control de los ingresos etc.

c) Tipos de factores internos:

Son todos aquellos que forman parte de la gestión de la empresa, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos. (Oreja Rodríguez & Febles Acosta, 2007).

Expresado de otra manera estos tipos de factores son los que hacen referencia a la estructuras de los recursos (físicos, financieros, e intangibles) que dispone la empresa. Los factores internos son muy importante en una organización ya a través de estos es que se puede medir el buen funcionamiento y marcha de una empresa

✓ Factores financieros.

Según: (INACAP, 2003), este componente está constituido por las inversiones, los corredores de bolsa, la planificación financiera personal, planificadores y asesores financieros, los gerentes de cartera, los analistas de valores, así mismo tomar decisiones acerca del impacto que tendrá la financiación para la empresa. Son los márgenes de beneficios, capacidad de generación de recursos internos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativa financiera, estructura de los costos y otros similares.

Lo antes indicado en la citada, se refiere a que los factores financieros son los valores presentes y futuros en términos de dinero y la correcta aplicación de sus componentes serán los que determinarán el futuro de los recursos de la empresa con lo que cuenta monetariamente y como está distribuido el capital disponible de la empresa. Los factores financieros deben mantener siempre una buena administración durante su ejecución.

✓ Factores Administrativos:

Son las funciones que debe realizar un administrador de manera sistemática o en secuencia, para tener éxito en el desarrollo de actividades administrativas. (Hernández & Nery, 2011).

Los autores señalan que la administración describe una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total. El modelo del proceso administrativo, sirve para presentar relaciones complejas en términos fáciles de

entender; por cuanto las principales funciones administrativas son: planear, organizar, dirigir y controlar.

También es importante que toda organización cuente con herramientas administrativas como software, manuales, normativas, reglamentos que contribuyan al buen manejo de las operaciones de la empresa.

✓ Factores Operativos:

De acuerdo a (Chiavenato I. , 2005) los factores operativos es el núcleo técnico; que se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. En donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentra las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los mostradores de atención al público.

Acorde con el autor (Chiavenato I., 2005) los factores operativos son indispensables, en el funcionamiento del día a día de la empresa, todo lo que la compone, los materiales, la materia prima, los equipos necesarios, para todas las operaciones que realiza la empresa.

Describen los pasos que deberán seguir y detalla exactamente como se van a cumplir los objetivos y se establece las personas involucradas, los fondos necesarios para la ejecución, la estrategia para llevar a cabo el plan y los riesgos implicados.

La administración de las organizaciones debe basarse en modelos de operaciones que permitan ser modificados y sujetos a los cambios de la economía global, tanto en las metas estratégicas de la empresa como de sus metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

✓ Factores Productivos.

Los factores productivos son todos aquellos recursos que por sí solos o por manufactura del hombre son empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios (Rossetti, 2007).

El autor (Rossetti, 2007) señala que los factores productivos son los recursos con los que se disponen como la tierra, el trabajo y el capital en donde estos se utilizan para realizar diversas actividades que darán como resultado una ganancia mediante la transformación de las materias primas, el empleo de mano de obra, máquinas y recursos económicos que ayudan al desarrollo organizacional y económico de la misma empresa.

✓ Factores Humanos:

Según (Noe & Mondy, 2005) los factores humanos son la utilización de las personas como un recurso para alcanzar un objetivo organizacional de una empresa. Los empleados no sólo se les deben considerar como una parte de los planes de la organización, sino también como parte de una sociedad en el que desempeñan distintos papeles como son el de consumidores, miembros de una familia, asociaciones etc, por tanto los administradores deben de tomarlos en cuenta como miembros activos de un sistema social.

Hablando desde el punto de vista de los autores, el factor humano forma parte del conjunto de elementos que conforma a una empresa. Se le llama así a la mano de obra, a las cualidades y desempeño que aportan las personas para el logro de los objetivos organizacionales.

Obviamente que la importancia de este, depende si la empresa es una empresa de servicio o de producción.

En las empresas de servicios la motivación y los recursos humanos juegan un papel fundamental, en la medida de que la empresa estructure eficientemente los factores humanos, desarrollará un papel social importante para el éxito dentro del mercado en el cual se ofertan bienes y servicios.

Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia. Es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas se conseguira mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida.

Es un hecho por todos conocidos que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se implica en el proyecto. A la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización.

Los factores humanos dentro del ámbito organizacional son sumamente necesarios puesto que las organizaciones operan por medio de las personas, quienes la forman, deciden y actúan en su nombre.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente de las personas, para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto las organizaciones jamás existirán sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad.

Se puede concluir que las organizaciones están constituidas por factores humanos y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, mientras que para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales.

Tabla Número 1.

Matriz de Factores Internos de la Alcaldía de San Dionisio			Trabajador	Contribuyente	Total
Fuerzas	Tipo de Factor		Importancia	Calificación	Ponderación
Factores Financieros					
	Fortaleza	Los impuestos de los Contribuyentes	7	3	0.15
	Fortaleza	Los Proyectos ejecutados	7	3	0.28
Factores Administrativos					
	Debilidad	La Comunicación interpersonal de la Institución	5	3	0.21
	Fortaleza	El liderazgo y la unidad de mando del alcalde municipal	8	4	0.32
	Debilidad	La armonía de los objetivos institucionales	5	3	0.18
	Debilidad	Clima Organizacional	6	2	0.12
	Fortaleza	La Experiencia del Personal	6	3	0.18
Factores Operativos					
	Fortaleza	Condiciones de la Infraestructura.	8	4	0.32
	Fortaleza	Condiciones de los recursos materiales.	7	3	0.21
	Fortaleza	La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes	7	2	0.14
Factores Productivos					
	Debilidad	Mantenimientos de caminos y calles	5	2	0.10
	Fortaleza	Calidad de los Trabajadores	6	2	0.12
	Fortaleza	La calidad de los proyectos ejecutados	7	3	0.15
Factores Humanos					
	Fortaleza	El trato de los trabajadores a los contribuyentes	6	2	0.12
	Debilidad	El reconocimiento de los sistemas motivacionales	3	2	0.06
	Fortaleza	Los trabajadores son originarios del Municipio	7	3	0.24
TOTAL			100		2.9

Fuente: Autoría Propia (Hidalgo & Orozco) a partir de encuesta aplicadas a contribuyentes y servidores públicos.

Según la matriz de factores internos la alcaldía municipal de San Dionisio, tiene un ambiente interno saludable, ya que la ponderación general dio como resultado 2.9 por encima de la calificación promedio establecida de 2.5, esto indica que la alcaldía de San Dionisio tiene una posición interna ligeramente fuerte, esto se debe a que considera aspectos importantes como los impuestos que pagan los contribuyentes, los cuales se asignan al presupuesto municipal para ejecutar obras sociales ha beneficio de la sociedad, así como el buen liderazgo de la unidad de mando que se manifiesta en la institución durante la tomas decisiones en pro del beneficio de la población y el buen manejo de los recursos financieros, como humanos.

Sin embargo, se considera que la alcaldía municipal de San Dionisio, tiene que mejorar aspectos que actualmente se identifican como una debilidad en la institución, tales como: la comunicación interpersonal, la armonia de los objetivos institucional, el reconocimiento de los sistemas motivacionales, así como el mantenimiento constante de caminos y calles.

Es importante que la institución formule estrategias para pontenciar o aprovechar las fortalezas, así reducir o superar las debilidades, fomentando la buena comunicación, trabajo en equipo, elaboración de métodos de entrenamiento y técnicas de motivación como por ejemplo: las capacitaciones de valores, reconocimiento del esfuerzo y cumplimiento del objetivo alcanzado, pero siempre teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la institución.

4.1.2.2 Análisis del ambiente externo.

Plantea (Talaya Maradiaga, 2008) que el análisis del ambiente externo tiene como objetivo la realización de un detallado examen de la situación y perspectiva no controlables por la empresa (factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos) juntos con otros factores sobre los que puede ejercer su influencia y cierto grado de control debido a su proximidad en las relaciones de intercambio y su interacción mutua y prácticamente inmediata.

En términos generales y según lo citado por el autor (Talaya Maradiaga, 2008) se puede decir que el análisis externo, es aquel examen que se elabora para determinar el cómo afectan todas aquellas condiciones que se encuentran fuera del alcance de la empresa y que por consiguiente puede hacer influencia o control sobre está, en dónde su principal propósito es la identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas dentro del ambiente operativo en el que se esta desarrollado y la manera en como cumple su misión.

a) Oportunidades:

Según (Alvarez, 1996) determina que las oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente que deben de presentarse, por cual facilitaría que la organización logre más fácilmente sus objetivos. La oportunidad no está bajo el control de la organización, depende de terceros.

Expresado de otra manera las oportunidades son una herramienta facilitadora que constituye un modelo de diagnóstico capaz de generar resultados que permitan identificar las claves para un adecuado plan de intervención organizacional y que estas permiten alcanzar todos aquellos objetivos, metas y logros convenientes para su mejor funcionamiento, en donde a través de un buen control se establecen nuevas estrategias y planes que les permitan crear un futuro.

b) Amenazas:

Indica (Munch, 2005) que las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos de la organización.

Por tal razón, las amenazas son aquellas actividades donde la institución presenta dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño y las cuales peligran las operaciones y prosperidad de la misma empresa.

c) Tipos de factores externos:

Son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, que forman parte del macroambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de la organización. (Blazquez Santana, 2006) .

Lo antes indicado señala que como parte del ambiente externo resulta importante tomar en cuenta a los proveedores, los clientes, los competidores, el gobierno y los grupos de intereses. Los clientes son el corazón del negocio, sin clientes la organización no puede sobrevivir. Es necesario que la empresa conozca muy bien las necesidades del consumidor, para ofrecer productos o servicios que sean aceptados por el mercado.

✓ Factores Tecnológicos:

La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa, son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia (Galindo Ruiz, 2008).

Expresado de otra forma son los efectos que tienen mayor influencia en el sector empresarial pero también es la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas y su influencia, como se diseñan, produce, distribuyen es decir una plataforma operativa, tecnológica, gradual y flexible la que permite que la empresa funcione como una red virtual y alcancen una base de clientes reúnen y utilicen nuevas información sobre los clientes y entren o salgan del mercado con facilidad y conduzcan nuevas fuentes de ingresos para la organizació .

✓ Factores Políticos:

El factor político es cuando se está haciendo referencia al gobierno que implica una posición de poder en nuestra sociedad en su diferentes niveles que tendrán una repercusión económica en aspectos referentes a la legislación laboral, ideologías, políticas impositivas por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas grandes como pequeñas (Kotler & Armstrong, 2008).

Según lo citado por los autores (Kotler & Armstrong, 2008) los factores políticos se refieren a la cantidad de normas que establece el gobierno, que regulan a la empresa y a la misma sociedad, según la actividad económica a la cual se dirige y el crecimiento del grupo de interés público,.se puede decir que es un conjunto de ideas que se reflejan en la estructura jurídica de una sociedad, en la que se crea una estructuración en el comportamiento de los mismo a través de normas que regulan el funcionamiento de un país o una organización.

✓ Factores socio cultural:

Son principalmente aspectos demográficos y culturales. Los aspectos demográficos abordan edad, nivel educativo, distribución geográfica y densidad de población, describen la composición de la población .Los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general. Cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores (Silva, 2002).

Según el autor (Silva, 2002), es necesario conocer a los posibles clientes que el negocio puede tener y la manera en cómo se distribuye la población para adquirir información respecto a los gustos y preferencias de estos, también para tener conocimientos acerca de la capacidad adquisitiva para así poder determinar en qué se puede mejorar o invertir en el negocio, que sea rentable y atractivo para los posibles clientes, también para adquirir información relacionada de quienes serán las

fuerzas de trabajo o colaboradores y la manera en cómo deben ser las relaciones para con estos.

✓ Factores político legal.

De acuerdo a (Hill & Jones, 2014) las fuerzas políticas y legales son el resultado de los cambios en las leyes y las disposiciones. Son la consecuencia del desarrollo político y legal en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Son los referentes a todo lo que implica la posición del poder en nuestra sociedad que tendrá una repercusión económica. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo.

De acuerdo a la cita de los autores (Hill & Jones, 2014) toda empresa debe tener conocimiento del entorno político legal, debido a que es basado en leyes que deben ser cumplidas y respetadas por lo tanto una organización no puede ser indiferente a estas, ya que son las que rigen a la organización, también debe de considerarse que estas pueden ser reformadas razón por lo cual la empresa debe siempre mantenerse al tanto de los posibles cambios debido a que el incumplimiento o evasión puede ser razón de cierre del negocio.

En Nicaragua en los últimos años existe una economía de libre mercado, en donde la demanda la establece el cliente y las ofertas las determina las empresas proveedoras de bienes y/o servicios, pero aun así en el estudio del entorno no se debe perder de vista los factores político legal.

✓ Factores económicos.

El factor económico es la evolución de determinados factores macroeconómicos que tiene influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad, conforme a las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su nivel más bajo en una década, mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están más alto en el mismo periodo (Finch, 1996)

En la actualidad la empresa es un elemento fundamental en la sociedad, como también una manera de satisfacer las necesidades físicas de las personas, siendo una de las principales fuerzas que promovieron el cambio social en la vida del ser humano y para la cual posee factores económicos para la plena realización económica, la cual ayuda de manera significativa al logro y desarrollo de esta.

Significa que dentro de la sociedad y el medio empresarial los factores económicos es el principal determinante de las actividades que se desarrollan dentro del mercado, por ser el medio que determina la capacidad, estabilidad y rendimiento para alcanzar la eficiencia y eficacia necesaria que conduzca al crecimiento económico.

Por lo cual se considera de suma importancia analizar detalladamente este factor, ya que se debe ubicar en las condiciones de la economía para así definir claramente la visión empresarial. Debido a que los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. La actividad económica está dividida en sectores económicos. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país debido a la actividad económica es que está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

Tabla Numero 2.

Matriz de factores externos de la alcaldía de San Dionisio			Trabajador	Contribuyente	
Fuerzas	Tipo de Factor		Importancia	Calificación	Ponderación
Factores Tecnológico					
	Oportunidad	Acceso de Internet en el Municipio	7	3	0.2
	Oportunidad	Sistema Informáticos que suministra el Gobierno Nacional	8	2	0.2
Factores Políticos					
	Oportunidad	Coordinación del Gobierno local con las Instituciones del Gobierno nacional.	8	4	0.3
	Amenaza	Comportamiento de las Leyes Municipales	8	3	0.2
	Oportunidad	El gobierno Nacional y Municipal son de afiliación Políticas	9	5	0.5
Factores Socio Cultural					
	Oportunidad	Acceso a los diferentes servicios que brinda la Municipalidad	8	4	0.3
	Amenaza	Cultura de pago por los Contribuyentes	7	2	0.1
	Oportunidad	Comportamiento de la Empresa Privada en el Municipio	7	2	0.1
Factores Legales					
	Oportunidad	Los impuestos determinados por la asamblea nacional	8	1	0.1
	Oportunidad	La Autonomía del Municipio	8	4	0.3
	Amenaza	Liquidación de Negocios locales	7	2	0.1
Factores Económicos					
	Oportunidad	Transferencia del Gobierno al Municipio	8	5	0.4
	Oportunidad	Apoyo de la Empresa Privada a los Negocios del Municipio	7	3	0.2
TOTAL			100		3.1

Fuente: Autoría Propia (Hidalgo & Orozco) a partir de encuesta aplicadas a contribuyentes y servidores públicos

Según la matriz de factores externos la alcaldía municipal de San Dionisio, manifiesta un ambiente externo bueno, ya que la ponderación general dio como resultado 3.1 ,a cercándose a la escala establecida ligeramente superior de la media de 2.5, esto significa que la alcaldía no esta mal, lo que quiere decir que las

estrategias de la alcaldía están aprovechando con eficacia las oportunidades existente en el medio.

Como ejemplo de lo antes mencionado: El gobierno nacional y municipal que son de la misma afiliación política trabajando en conjunto para el desarrollo y crecimiento de la sociedad, las transferencia del gobierno al municipio para la inversión y ejecución de los diferentes proyectos sociales en pro del beneficio y desarrollo municipal, de esta manera logra minimizar los posibles efectos negativos de estas amenazas externas que se esta presentando en el sector como el: comportamiento de las leyes municipales que podrian variar los impuestos según el gobierno municipal, cultura de pago por los contribuyentes, liquidación de negocios locales al declarar su cierre como contribuyente disminuyendo la recaudación.

Esto significa que 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 que hay un buen liderazgo de mando y coordinación entre las estructuras, para enfrentar y dar solución a las posibles amenazas a través del aprovechamiento de las oportunidades.

4.1.3 Diagnóstico.

El diagnóstico son él o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre un determinado ámbito u objeto que de desea estudiar cuyo propósito es identificar las fallas de la problemática (Rodríguez L. , 2005).

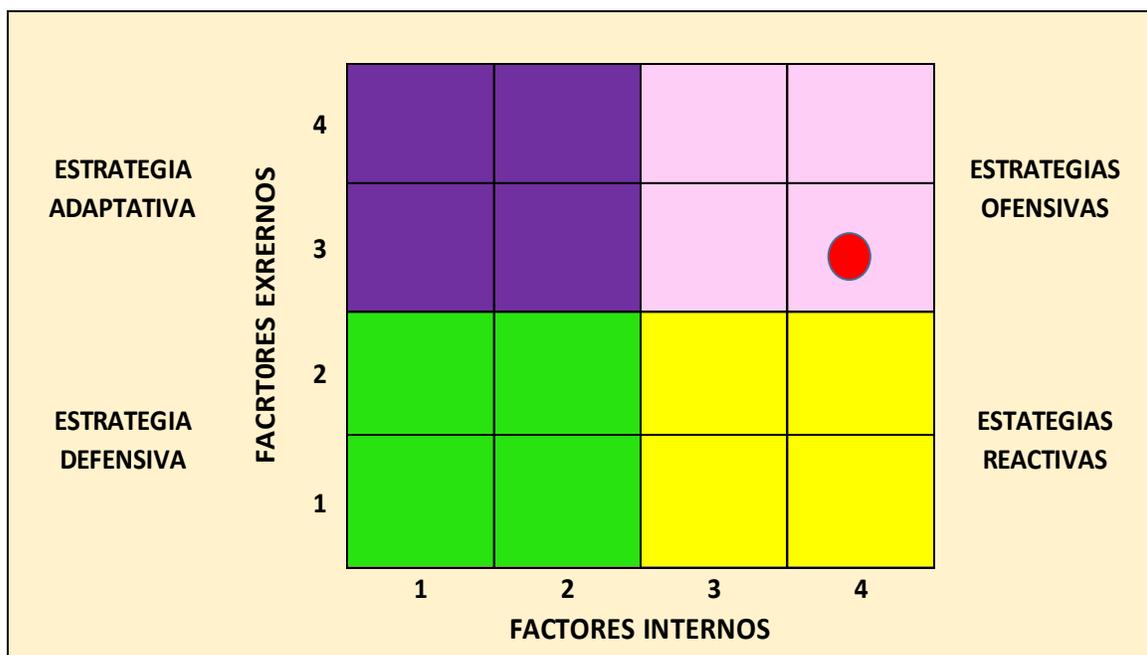
Diagnóstico es, en esencia un elemento básico que relaciona dos modelos a saber: el modelo real y el modelo ideal, entre los cuales se establece un juicio de valor que marca la diferencia del modelo real con el modelo ideal. Es decir hay una proposición categórica que señala, "cómo es" la situación y una proposición

valorativa que implica el "cómo debe ser", esa situación misma hacia la que se proyectarán las acciones a realizar". (Basurto & González, 2001).

Según lo citado por los autores el diagnóstico es aquel que refleja la situación del estado ó sistema para luego proceder a realizar una acción o tratamiento a partir de los resultados obtenidos, signos reales de una situación problemática lo que supone la elaboración de un inventario de necesidades y recursos.

Al mismo tiempo a través de la elaboración del diagnóstico permite valorar como es la situación en la actualidad dentro de una organización con relación a las metas y objetivos propuestos, lo cual debe garantizar la identificación de diferentes planes de mejora que conlleven al cumplimiento de las mismas.

Matriz de vectores de la alcaldía municipal de San Dionisio.



Mediante los resultado obtenidos de la tablas de los factores internos, como externos de la alcaldía municipal de San Dionisio, se elaboró una matriz de vectores para conocer en que ambiente se encuentra la alcaldía y según los resultados de la matriz la alcaldía se encuentra en un ambiente ofensivo, en donde tiene que contrarrestar las amenazas que se generan en su entorno institucional, ejerciendo un buen liderazgo y un alto enfoque en sus componentes.

Es la posición en la que toda empresa quisiera estar, dado esto la alcaldía deberá de optar por estrategias de crecimiento, como el mejoramiento de los servicios de recaudación y captación de los impuesto de los contribuyentes, el crecimiento profesional y la autorealización a través del mejoramiento del nivel óptimo de los conocimientos necesarios de los trabajadores, incorporando nuevos saberes, considerando todos los elementos importantes que se requieren para llevar a cabo está estrategia y por ende estar preparado para que en conjunto como institución pública se disminuyan las amenazas, de esta manera generar un mejor rendimiento en todos los aspectos posibles.

Debido a que se convertirá en una oportunidad para la alcaldía y por ende un punto fuerte a favor de ella, ya que se preparará constantemente para enfrentarse a las amenazas que se generen tanto a nivel interno como externo.

Ya que estas estrategias estan destinada a eliminar o debilitar cualquier problema o amenazas de esta manera ayudará a la institución a brindar un mejor servicio público, para atacar segmentos negativos para entrar a nuevos horizontes de aceptación social y permanecer en la sociedad de manera permanente, ante este mundo cambiante.

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contrarivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva, en este caso el único rival de la alcaldía serían las amenazas que se producen en el exterior por que competencia no tiene, ya que

es una sola dirigida a un sector único y específico como se había mencionado anteriormente es una institución sin fines de lucro.

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 (González B. L., 2004).

Lo citado por el autor (González B. L., 2004) la situación actual debe reflejar como se encuentra la situación actual de toda organización, que permitan identificar sus factores internos como externos y que de igual manera las soluciones viables que conlleven a poder alcanzar los objetivos de toda organización.

4.1.3.1 Patrones de análisis de la administración.

Es la ciencia que por su amplia aceptación y difusión 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 es el proceso de análisis administrativo y toca factores como: planeación, organización e integración, dirección y control. (Koontz, Weihrick, & Cannice, 2012).

Según los planteamientos de los autores, los patrones de análisis de la administración tocan factores de mucha importancia como son la planeación, organización, integración, dirección y control en una organización.

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 desarrollando nuevos enfoques, trabajando con los factores antes mencionados, garantizando así un buen funcionamiento de la empresa.

4.1.3.2 El plano organizativo dinámico.

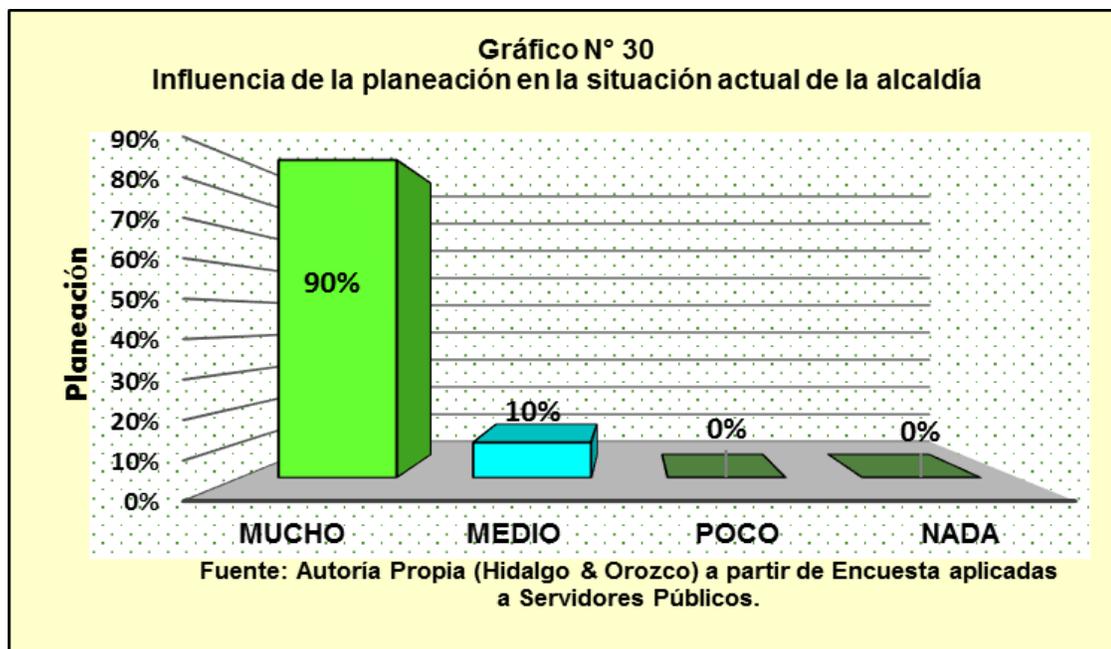
Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la escuela clásica de la administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, como: la planeación, organización, staff o dotación del personal, asesoría, dirección, control, reporte y presupuesto. En el momento en que se realiza una investigación específica de lo que corresponde al plano organizativo dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados (Villalobos, 2013).

En una organización debe haber ciertos principios administrativos, como los mencionados: la planeación, organización, staff o dotación del personal, asesoría, dirección, control, reporte y presupuesto los cuales se tienen que implementar de manera permanente para alcanzar los objetivos establecidos y tener un crecimiento favorable en la organización. En el momento en se realiza una investigación 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.

a). Planeación:

Planeación es la acción y efecto de planear o planificar. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación (Amaya, 2005).

Según lo citado por el autor (Amaya, 2005) la planeación es indispensable en una empresa para la formulación del estado futuro deseado para una organización, es el ante de iniciar una acción, consiste en determinar de manera anticipada los procedimientos que se van a utilizar, emprender nuevos retos en la organización.



En cuanto al gráfico N° 30, se realizó una valoración de la opinión de los trabajadores sobre la influencia de la planeación en la situación actual de la alcaldía municipal de San Dionisio, donde el 90 % de los trabajadores opinaron que la planeación influyó mucho durante el año 2016, porque cumplieron con las metas establecidas en tiempo y forma, esto se debe a la buena planeación que se realizó sobre ella, mientras el 10% de los trabajadores respondieron que la planeación influyó de manera medio porque hubieron actividades que sin haberlas planeado se hicieron y a pesar de no haberlas planeado a como se debía de hacer se lograrón en cierto modo los objetivos de su ejecución .

En la entrevista realizada al alcalde municipal, expresa que la planeación es indispensable para la municipalidad, para poder lograr los objetivos planteados es necesario planificar para tomar las mejores decisiones y lograr las metas trazadas por la institución.

En la observación se analizó que la planeación en la municipalidad es muy eficiente lo que permite que se cumplan las metas a corto plazo, sin embargo a pesar de que hay actividades que no están planificadas en la institución, ya que estas son

orientadas desde el gobierno central al final se logran hacer de forma correcta generando un impacto positivo en la población.

Cumpléndose de esta manera la teoría del autor (Amaya, 2005) en la que resalta que la planeación, es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos. Sin embargo es recomendable que la institución mejore ciertos aspectos durante la planificación y elaboración del presupuesto para que las actividades que no están presupuestadas y planeadas se ejecuten con mayor eficiencia. Debido a que con una buena planeación se lograra tener mejores resultados tanto a nivel externo como interno de esta manera se evitara muchos riesgos que se puedan generar con el paso del tiempo.

b). Organización:

Consiste en un conjunto de personas, sistemas, empleos, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que componen una institución social, la cual se rige por usos, reglas, políticas y costumbres propias. Además toda organización se rige por un fin u objetivo específico (González M. M., 2012).

Dicho de otra manera, la organización se centra en alcanzar metas y objetivos teniendo como soporte las normas, procedimientos y métodos que las rige. Siendo los seres humanos la esencia de las organizaciones, es importante mencionar la posición de la organización la cual depende de cómo se organice y se utilizen los recursos.

En las encuestas realizadas a los trabajadores de la alcaldía el 100 % de todos ellos, manifestaron que hay mucha influencia de la organización en la situación actual de la alcaldía, esto se debe a que cada uno de los integrantes de la institución asume el rol correspondiente siendo muy organizados en la delegación de tareas,

con un plan de trabajo definido de cara a cubrir las necesidades de la población (Ver anexo No 10).

En la entrevista realizada el alcalde municipal, expresa que hay mucha influencia en la organización de la institución, durante la estructuración de técnica de las relaciones que debe de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, ya que si no se está organizado no se alcanzarán ciertas metas y objetivos necesarios para lograr la eficiencia en la municipalidad y de esta manera reducir las debilidades que se forman con el paso del tiempo, por eso se mantiene de forma permanente una buena organización entre los servidores públicos y la población .

En la guía de observación se ratificó que en la alcaldía, hay mucha influencia en la organización, para el conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la institución, debido a que con una buena organización se disponen y coordinan todos los recursos disponibles como son los humanos, materiales y financieros, se observa el orden y división de las tareas asignadas por los jefes de áreas, donde se establecen normas de trabajo y convivencia, todo para perseguir las metas prefijadas con antelación en el planeamiento institucional.

Es recomendable que la organización, continúe con el ritmo de trabajo que hasta el momento ha estado realizando, porque esto ha ayudado mucho a obtener buenos resultados tanto a nivel interno y como externo, de esta forma permitirá mantener siempre la buena articulación y coordinación de todos los componentes de la empresa, facilitando un buen desarrollo organizacional.

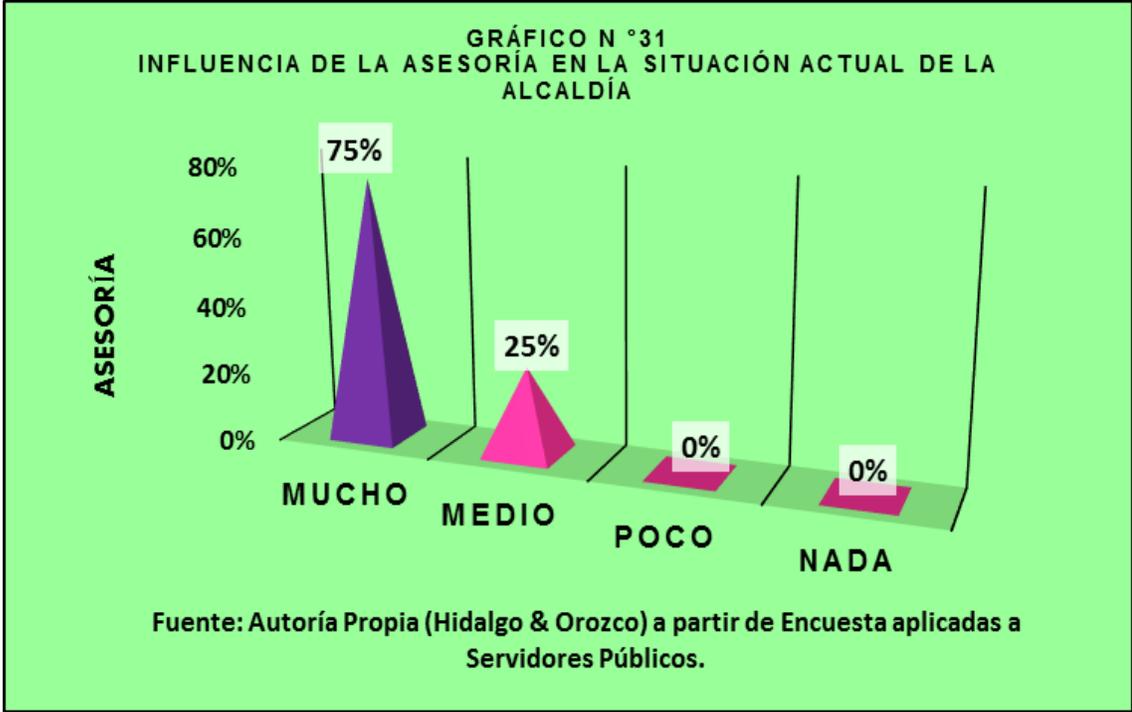
c) Asesoría staff:

La autoridad de staff es la autoridad de asesoría o consultoría, se refiere a los elementos de la organización que ayudan a la línea a trabajar más efectivamente

para lograr los objetivos de la empresa, no tiene esta autoridad una relación directa con el objetivo o giro de la empresa, la participación o cometido de esta autoridad no es el ordenar sino el de aconsejar, asesorar además surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. (Cortez C. d., 2014).

Según lo citado por el autor (Cortez, 2014) la asesoría de staff es aquella que se encarga de todos lo relacionado a equipos de asesoría con los recursos (internos y externos) que pueden afectar el funcionamiento de cualquier entidad, tanto en su estructura y definición, como en su correcto funcionamiento.

Cabe mencionar también que la asesoria staff tienen un impacto indirecto dentro de la empresa ya que solo ofrecen asesoría técnica, consultoría y monitoreo dentro de la misma, en cualquiera de sus niveles y su autoridad se basa en la práctica.



Con respecto al gráfico N° 31, el 75 % de los trabajadores, opinaron que hay mucha influencia de la asesoría staff en la situación actual de la alcaldía, esto se debe a que las alcaldías son asesoradas y obtienen asistencia técnica en la planeación estratégica; por el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal – INIFOM, con el objetivo de contribuir al logro de los avances, en cambio un 25 % de los servidores públicos indican que la influencia de la asesoría staff es media, porque dentro de la municipalidad no se cuentan con asesoría legal a tiempo completo para dar respuesta a ciertas inquietudes y asuntos legales que se presenten.

En relación a la entrevista realizada, el alcalde municipal expresa que ha influido mucho la asesoría staff en la situación actual de la alcaldía, se ha contado con una asesoría por parte del gobierno central, a través de entes descentralizados los cuales implementan mecanismos en coordinación con la alcaldía para hacer una buena planificación, evaluación y seguimiento a las inversiones públicas municipales, articulados al plan nacional de desarrollo humano, contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

En la guía de observación, se observó que en la alcaldía de San Dionisio, influye mucho la asesoría staff, mediante INIFOM conforme a su misión, acompaña y asesora a las municipalidades en la implementación de las políticas, estrategias, programas, proyectos y planes de trabajo, contribuyendo así a mejorar las condiciones de vida de las familias y comunidad desde los municipios, cumpliéndose la teoría expuesta por el autor (Cortez, 2014).

Sin embargo internamente no se cuenta con un asesor legal, que acompañe y asesore en términos legales a tiempo completo, de esta manera se evitarían dudas a la hora de tomar algunas decisiones que los involucre como tal, en conclusión sería importante que la alcaldía integre en su presupuesto anual una plaza para que se contrate de forma permanente a un asesor legal.

d) Dirección:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logrará 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. La dirección es una actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos que forman la empresa hacia determinados objetivos comunes (Koontz, Weihrick, & Cannice, 2012).

Esto quiere decir que con una buena dirección se alcanzan los objetivos deseados por la organización, esto implica dirigir, mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas encomendadas con la mayor disposición hacer cumplir los planes y crear un ambiente positivo de trabajo en equipo.

Considerado como un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Durante la aplicación de la encuestas el 100% de los servidores públicos indicaron que la dirección ha influido mucho en la situación actual de la alcaldía, porque existe desde la máxima autoridad el liderazgo, la motivación y la comunicación, los esfuerzos han contribuido eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la institución (Ver anexo No.11).

Durante la entrevista el alcalde manifiesta que se mantiene mucha influencia de la dirección en la situación actual de la institución, ya que se realiza una combinación en los recursos humanos y técnicos de la mejor forma posible para conseguir los objetivos, además por que se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

En la guía de observación, se observó que influye mucho la dirección en la situación actual de la alcaldía, ya que se tienen bien plasmadas las metas hacia

donde quieren llegar, hay comunicación estable entre las diferentes áreas, porque cuentan con un buen líder cómo es el alcalde municipal, se nota la preocupación que tienen a la hora de emprender una acción de trabajo, transmite positivismo a los jefes de áreas y estos a su vez a sus subordinados, lo que indica muy buena dirección al cumplimiento de metas y objetivos .

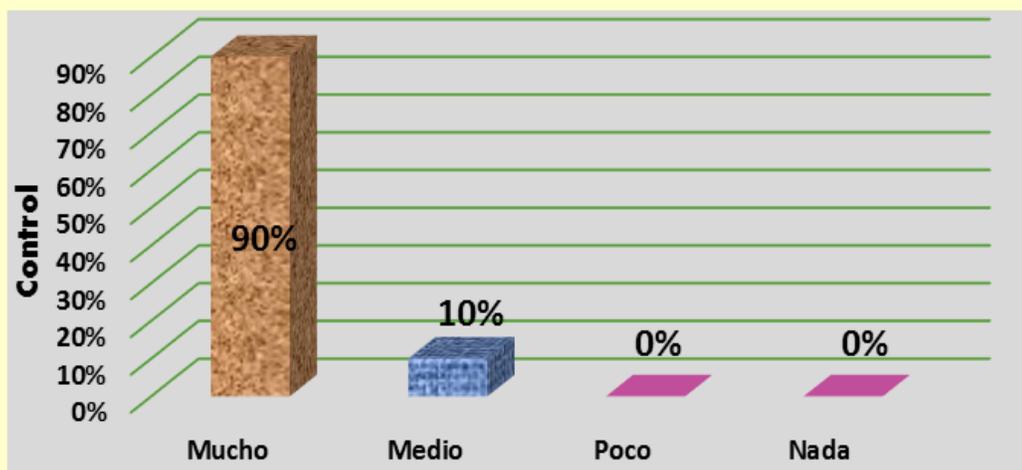
Cumplíéndose lo que dice la teoría de los autores (Koontz, Wehrick, & Cannice, 2012) ya que se reconoce el buen trabajo realizado no de manera monetaria si no de manera profesional desde la población y si no hubiera una buena dirección la alcaldía estaría muy mal calificada y por ende se tomarían malas decisiones.

e) Control:

Es la verificación posterior 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 cómo un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales (Reyes, 2008).

Esto quiere decir que el control es indispensable en toda institución ya que a través de este se pueden detectar anomalías, malas acciones, decisiones inadecuadas tiene como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y de los recursos que se poseen.

Gráfico N° 32
Influencia del control en la situación actual de la Alcaldía



Fuente: Autoría Propia (Hidalgo & Orozco) a partir de Encuesta aplicadas a Servidores Públicos.

Con respecto al gráfico N° 32, el 90% de los trabajadores valoraron que hay mucha influencia del control en la situación actual de la alcaldía, esto se debe a que el control influye en los procesos administrativos de ésta, en donde se incluyen todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, mientras el 10% de los servidores públicos expresan que es media la influencia del control, ya que hay pocos mecanismos para medir el control en las diferentes áreas de la institución que puedan detectar los errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, aplicando así los mecanismo de control adecuado para cada caso.

En relación a la entrevista aplicada al alcalde municipal, expresa que ha influido mucho el control en la alcaldía por medio el cual se ha logrado evaluar el rendimiento en las funciones administrativas y controlar aquellas actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativas.

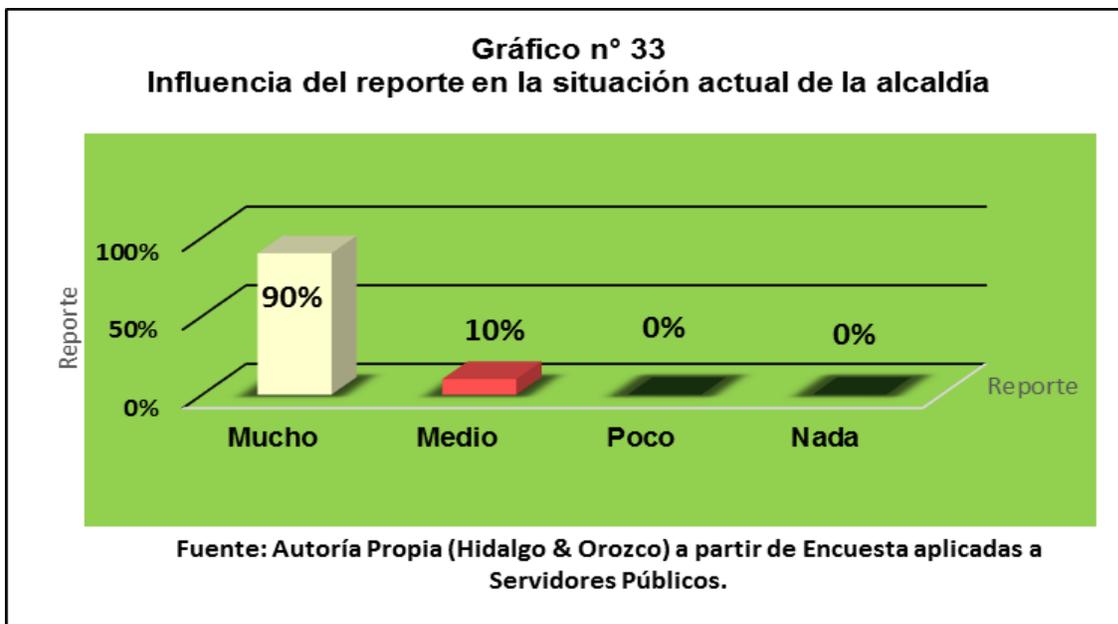
Durante la guía de observación, se observó que en la alcaldía ha influido mucho el control en la situación de está, aunque hay algunas debilidades en algunos mecanismos de control que se lleva a cabo en la institución, por ejemplo: para medir horas de entradas y salidas de los trabajadores no se está utilizando el método correcto por lo que se observa descontrol en esta parte.

Se le sugiere a la alcaldía que lleve a cabo un proceso de supervisión en las actividades realizadas por los trabajadores, que se implementen técnicas de medición del horario de entrada y salidas, por último que a través del proceso de control se planifiquen las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias ya que cuanto más claros y detallados sean los planes más efectiva será la alcaldía.

f) Reporte:

Un reporte es un informe, acontecimiento o una noticia. Este tipo de documento (que puede ser impreso, digital, audiovisual, etc) pretende transmitir una información, clara, detallada y veraz, aunque puede tener diversos objetivos. Existen reportes divulgativos, persuasivos y de otros tipos que también son de suma importancia,. estos informes funcionan para hacer cumplir los aspectos regulatorios y las declaraciones de impuestos, además permiten generar información financiera clara con fines indistintos en una organización. El reporte puede ser la conclusión de una investigación previa o adoptar una estructura de problema-solución en base a una serie de preguntas (Porto & Merino, 2013).

Expresado de otra manera, el reporte es un documento informativo que sirve para comunicar la información que sea más relevante y de gran importancia para una organización de esta manera se actualiza diariamente el estado en que se encuentran los procesos, actividades, para darles el seguimiento correcto y poder ajustar la información en la forma y tiempo establecido.



En cuanto al gráfico N° 33, el 90% de los trabajadores, expresan que hay mucha influencia del reporte en la situación actual de la alcaldía, esto se debe a que constantemente se realizan los informes semanalmente y se detallan los avances que se tienen en las diferentes áreas, se informa al pueblo sobre el avance de ejecución de los proyectos y otros a través de cabildos, se comparte la información a INIFOM sobre los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas, sin embargo el 10% de los servidores públicos expresan que es media la influencia del reporte, porque hay áreas que no informan constantemente, si no hasta cuando se les solicita la información.

Mediante la entrevista el alcalde municipal expresó que hay mucha influencia del reporte en la alcaldía, por que es una técnica fundamental para informar cualquier resultado, suceso o hecho reciente que se pueda manifestar de forma positiva o negativa, debido a que esta técnica ha ayudado bastante principalmente en los sistemas tecnológicos que se están utilizando para realizar diferentes reportes, han sido de gran apoyo a la institución, ya que se hacen de manera directa y evita costos de movilización, de igual manera externamente se reporta a la población para que esta se mantenga informada a través de programas radiales, redes sociales, boletines informativos y otros.

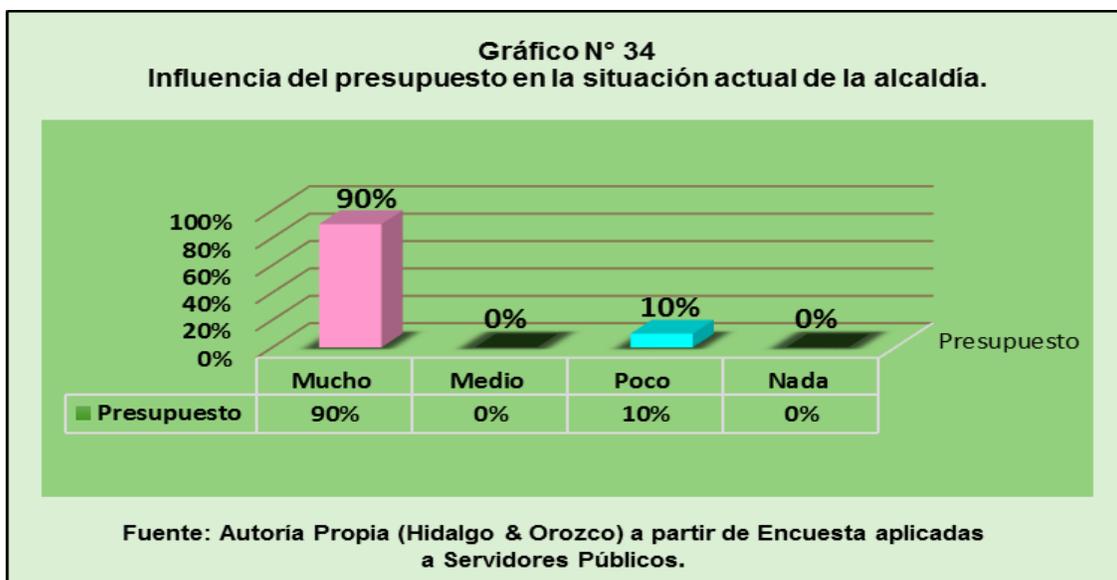
En la observación se logró visualizar que el reporte ha tenido mucha influencia en la situación actual de la alcaldía, ya que se están utilizando diferentes mecanismos de reporte, principalmente los tecnológicos para minimizar el tiempo y costos, se observa que se hacen reuniones, asambleas y documentos informativos para seguir fortaleciendo la comunicación en base a la información distribuida a la municipalidad, por tanto se cumple la teoría del autor (Porto & Merino, 2013).

g) 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 tanto de una empresa pública como privada. Los presupuestos son parte de la administración de las finanzas de las familias, profesionales, empresas, organizaciones o países, el presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos. Estos informes funcionan para hacer cumplir los aspectos regulatorios y las declaraciones de impuestos, además permiten generar información financiera con fines indistintos (Porto & Merino, 2013).

Dicho de otra manera, el presupuesto se debe tener muy en cuenta a la hora de realizar cualquier acción. Marcar un presupuesto es adelantarse al futuro para evitar contratiempos o problemas, de esta manera se debe especificar cada gasto que va a producirse en cada acción establecida. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero.

Un presupuesto municipal es el plan económico y financiero anual vinculado a la estrategia formulada por el Gobierno de la ciudad, por lo que se convierte en una herramienta clave para la gestión pública, sirviendo a la planificación, programación, control, seguimiento y evaluación de las actuaciones municipales.



Acerca del gráfico N° 34, el 90% de los trabajadores opinaron que hay mucha influencia del presupuesto en la situación actual de la alcaldía, esto se debe a que el presupuesto es una herramienta fundamental en la que se estiman los ingresos que se esperan recaudar y los egresos que se esperan ejecutar durante el año, en cambio el 10% de los mismos trabajadores indican que la influencia del presupuesto en la situación actual de la alcaldía es poco, porque muchas veces se recorta el presupuesto para realizar actividades de emergencia no programadas, por lo tanto no están presupuestadas en el mismo que es aprobado a inicio del año.

Y con respecto a la entrevista realizada, el alcalde municipal expresó que hay mucha influencia del presupuesto en la situación actual de la municipalidad, porque se logran cumplir las metas propuestas al final del año, el presupuesto municipal se establece mediante ordenanza; debidamente aprobada por el concejo municipal; los ingresos y egresos de la administración pública municipal van destinados a lograr mayor crecimiento y embellecimiento al municipio.

En la observación, se logró visualizar que el presupuesto ha tenido mucha influencia en la institución, ya que se están utilizando los recursos de acuerdo a un plan anual que son priorizados, están evaluando constantemente el cumplimiento de los principales programas de restitución de derechos que promueven el

protagonismo de las familias, pero hay necesidades de emergencias y riesgos que necesitan ser incluidos dentro del presupuesto.

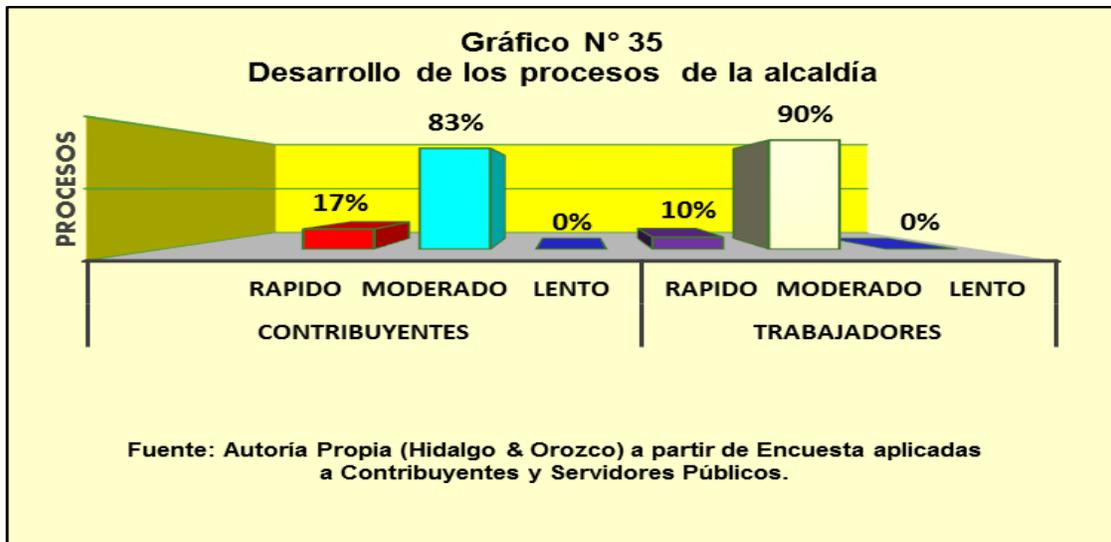
Esto quiere decir que se cumple la teoría del autor (Porto & Merino, 2013) ya que la alcaldía planea el presupuesto acorde a sus recursos disponibles y a la realidad de lo que puede ejecutar o planear en el futuro así como la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

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, socio gramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. 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 (Villalobos, 2013).

Interfiriendo a lo citado el plano funcional ayuda a hacer segregación de funciones, el desarrollo de los procesos distribuyendo las tareas, haciendo mejor planificación para poder hacer más eficiente la organización en aras de producir más con calidad y ofrecer mejor servicio.

En su conjunto, una organización funcional es más adecuada, cuando se tiene una coordinación y la especialización de las tareas se centralizan en una estructura funcional, lo que hace producir un mejor desarrollo debido a que cada grupo funcional dentro de la organización esta integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización.



En cuanto al gráfico N° 35, se realizó una valoración de la opinión de los trabajadores y contribuyentes sobre el desarrollo de los procesos de la alcaldía municipal de San Dionisio, donde el 83 % de los contribuyentes y el 90% de los trabajadores opinaron que los procesos se desarrollan de forma moderado, para llevar un buen control, una buena planeación y por ende una exitosa ejecución, el 17% de los contribuyentes y el 10% de los trabajadores respondieron que los procesos se desarrollan de manera rápida, esto se debe a que a veces los procesos se cumplen antes del tiempo establecido para su realización.

Por otro lado en la entrevista el alcalde municipal, manifestó que el desarrollo de los procesos de la municipalidad han sido moderados, porque se trabajan con líneas definidas de trabajo, ejes definidos, reglas, leyes y políticas, desde el gobierno central la alcaldía está creciendo poco a poco y todas sus actividades están enfocadas en la satisfacción ciudadana.

Mediante la observación, se analizó que efectivamente los procesos se desarrollan de forma moderada, cumpliéndose lo que dice la teoría expuesta por el autor (Villalobos, 2013) por el cual se determina como poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización, lo que hace la municipalidad con el desarrollo de los procesos es hacerlos de forma moderada para poder analizar

e ir mejorando las situaciones que se presenten, así crecer cada año tanto en recaudaciones como en brindar un mejor servicio a la población.

Sería recomendable que se analice la buena marcha de los procesos en algunas áreas de atención directa a la población, para evitar cualquier mal entendido o mal ejecución de los procesos que se realizan en la alcaldía.

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 parecerían no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que muchas de las firmas o empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. 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 (Villalobos, 2013).

Esto se refiere que una estructura es indispensable para toda la organización y hacer actualización cada vez que se vea débil, ya que los cambios son constantes y se requiere del análisis de la estructura de la organización para poder brindar un servicio de calidad a la población.

El 100 % de los trabajadores de la municipalidad opinaron que el diseño de la estructura organizacional de la alcaldía era adecuada, porque es dirigida hacia un sólo sector social y cumple con la asignación del trabajo, utiliza los recursos y se actualiza para mejorar en todos sus aspectos sociales, económicos y políticos (Ver anexo No. 12).

En la entrevista el alcalde municipal, deliberó que la alcaldía cuenta con un diseño estructural adecuado, muy complejo y una eficiente distribución de los puesto de trabajo.

En la observación llevada a cabo se pudo observar que el diseño estructural actual de la alcaldía de San Dionisio, es adecuada por lo que se cumple la teoría expuesta por el autor (Villalobos, 2013), ya que se establece líneas formales de autoridad, se asignan y utilizan los recursos de manera adecuada, se corroboró también que se esta realizando una actualización de todo el diseño estructural entorno a los miembros de la institución, con el propósito de ser mejores interna y externamente de esta manera se llegarán al éxito de los objetivos.

Es importante en este aspecto, que todos los trabajadores se familiaricen con el desarrollo que pueda manifestar el diseño estructural de la municipalidad, donde no solo conozcan quien es su superior inmediato, si no conocer su equipo de trabajo, para lograr juntos los objetivos institucionales y adaptarse al cambio que se pueda generar.

4.1.3.5 El Plano comportamental.

Las organizaciones han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el ser humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. 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. Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de desarrollo organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, constantemente con una efectiva capacitación técnica (Villalobos, 2013).

Expresado de otra manera es muy importante contar con un equipo de trabajo comprometido con la organización y que estos sean motivados a trabajar con calidad dando lo mejor y de esta manera lograr los objetivos institucionales, para ello se entiende que los recursos humanos son la parte esencial de la organización los cuales deben estar en constantes capacitaciones y actualizados en los cambios tecnológicos para poder cumplir las metas propuestas.

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).

De acuerdo al autor, las relaciones formales son las que deben darse en función del desarrollo de las actividades a todos los niveles dentro de una organización que permite la fluidez.

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).

Los antes mencionado por el autor se puede considerar que las relaciones informales conllevan a fomentar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, las cuales permiten entrelazar una vinculación amistosa en torno al desarrollo de las tareas institucionales.

Se llevo a cabo una valoración de las opiniones que manifestaron los contribuyentes, como los servidores públicos, sobre los tipos de relaciones que influyeron más durante el año 2016 en la alcaldía municipal de San Dionisio, donde el 100 % de los contribuyentes, como el 100 % de los trabajadores valoraron que las

relaciones formales son las que más influyeron en los procesos de las actividades de la municipalidad, esto se debe a que se manifiesta un ambiente armonioso entre los individuos, basados en ciertas reglas que son aceptadas por todos (Ver anexo No.13).

Durante la entrevista el alcalde municipal, indicó que las relaciones que influyeron en la municipalidad, son las relaciones formales, por ser una institución seria, con carácter público, ético, profesional de la mano con las reglas planteadas, y por lo tanto codificadas, en donde existe una excelente relación laboral tanto con los jefes de áreas como con los subordinados, así mismo muy buenas coordinaciones con los proveedores y la población en general por lo tanto, facilitan la coordinación de las diversas actividades estructurales de la organización de manera muy eficaz y ordenada.

En la observación, se pudo constatar que en efecto las relaciones formales son las que influyeron más durante el año 2016, por tanto se cumple la teoría expuesta anteriormente por el autor (Aponte, 2001) porque la municipalidad es una institución pública y por ende debe de mantener buena comunicación con la sociedad, debido a los servicios que brinda y por las recaudaciones que se percibe de la población, debido a esta circunstancia se preocupa por mantener actualizados, capacitados y nivelados de acuerdo al perfil del cargo a sus servidores públicos, dándoles la oportunidad de crecer laboralmente y mantener su permanencia, esto con el propósito de brindar y mantener una relación formal y profesional de la mano con la población y para la satisfacción de ambos.

Por otro lado dentro de la misma empresa surgen organizaciones espontáneas resultado de la interacción y relaciones personales que se dan entre los individuos que laboran dentro de la empresa, a las cuales denominaremos como organizaciones informales, que toman una importancia fundamental en el devenir histórico de las empresas, pues sin dichas organizaciones informales las empresas podrían estar destinadas al fracaso.

V. CONCLUSIONES.

El diagnóstico organizacional realizado a la Alcaldía Municipal de San Dionisio, del departamento de Matagalpa, durante el año 2016, concluye lo siguiente:

1. La filosofía de la Alcaldía de San Dionisio está compuesta por visión, misión, valores y objetivos; donde la visión está orientada al liderazgo; la misión se enfoca al servicio y la responsabilidad social, por su parte carecen de valores personales sobresaliendo únicamente la prudencia y la solidaridad; los cuales limitan los valores profesionales el respeto profesional y adaptabilidad al cambio; todo esto permite tener valores organizacionales débiles, debido a que se desconoce en cierta forma la filosofía de la Institución.
2. El ambiente organizacional contiene factores internos que deben ser aprovechados como es: el liderazgo y los impuestos de esta manera contrarrestar amenazas del ambiente externo, también hay factores que necesitan mejorarse debido a que están presentando síntomas de enfermedad como es: el sistema de motivación, desempeño de los trabajadores, agilidad y atención en los trámites. Por otro lado existen factores externos negativos como: el comportamiento de la empresa privada, liquidación de negocios.
3. La situación actual de la alcaldía es estable, pero requiere utilizar estrategias que la ayuden a mejorar su situación en el plano organizativo dinámico en relación a la asesoría staff como en la elaboración del presupuesto y el plano funcional en la ejecución de los diferentes procesos que ejecuta la institución.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, R. E. (Marzo 20, 2015). Formulación del plan de bienestar social laboral en la alcaldía de Isnos departamento de Huila. *Cómo mejorar el clima organizacional de la Alcaldía de Isno*. Isno, Huila: Universidad Nacional Abierta Y a Distancia - UNAD.
- Alvarez, T. (1996). *Manuel de políticas y procedimientos. Primera edición*. México: Panorama.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia & planeación estratégica*. República Dominicana: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Anaya, C. E. (1972). *Auditoría Administrativas*. México D.F: Contables y Administrativas S,A D C.V.
- Aponte, D. (2001). *Emprendimiento Organizacional*. México D.F: Universidad de Puebla.
- Arias, F. (1999). *Proyecto de Investigación-Metodología General*. Caracas , Venezuela: Espítem 3ra Edición.
- Arthur, T. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Irlanda: Publicaciones Estratégicas para la Empresa.
- Basurto, C. A., & González, M. (2001). *Diagnóstico del Desarrollo Comunitario*. México: Unam.
- Bateman, T. S. (2007). *Administración colaboración un mundo competitivo*. México: Reston Pub. Co.,.
- Bayo; Merino;. (2002). *Admon de Recursos Humanos*. Mexico: Granica.
- Beowen & Garcia, W. (Octubre 16, 2016). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Mimupada lati Wikipedia la enciclopedia libre: <http://es.scribd.com/doc1499651/lasfinanza-y-la-etica>.
- Blttan, m. (2003). Entorno Empresarial. *Technica, scientia et*, 3,4,5.
- Black, P., & Hitt, M. (2006). *Administracion novena edicion*. México: Pearson Prentice Hall.
- Blazquez Santana, F. (2006). *Administración Estratégica*. Bogotá,Colombia: Innovar Print Version S,A.
- Boland, J. B. (2007). *Población y desarrollo: tendencias y nuevos desafíos*. EEUU: publ. with CELADE.

- Bravo, J. (1997). *Guía de gestión de la pequeña empresa. Ventaja Competitiva*. Madrid- España: Diaz de Santos S,A.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2010). *Creciendo como líder*. Madrid, España: Eunsa S,A.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid, España: Alianza.
- Cisneros, D. D. (Marzo 3, 2009). *Aulavalores.blogspot.com/2009/03/puntualidad.html*. Mimupada lati [aulavalores.blogspot.com/2009/03/puntualidad.html](http://www.aulavalores.blogspot.com/2009/03/puntualidad.html): <http://www.aulavalores.blogspot.com/2009/03/puntualidad.html>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina. Una Visión Empresarial. Ninu M. E. Correa, S. Flynn, & A. Amit, *Responsabilidad social* (oju ewe 23). Chile: Cepal.
- Cortes, C. d. (septiembre 2, 2014). Papel de la asesoría académica. *Tiempo de educar.*, 5,6. Mimupada lati <http://prinsadministracionandina.webnode.es>.
- Cortes, I., Robayo, L. M., & Peraza, M. (Mayo 14, 2012). <http:// analisisambienteorganizacional.blogspot.com/>. Mimupada lati <http://www.slideshare.net/rchoquel/>
- Cortes, J. A. (2004). *La Importancia del Desarrollo Organizacional*. España: Circulo Rojo .
- Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos.
- Crespo, M. F. (2003). Revista Venezolana de Gerencia (RVG). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 307,322.
- Cruz, C. (Julio 15, 2013). *Wikipedia*. Mimupada lati Wikipedia: <http://www.Matriz de vectores definición.com>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración, proceso Administrativo*. Mexico : Utografica Ingramx S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *El Capital humano de las organizaciones*. México: Elsevier - Campus.
- Diaz, B. (2002). *Innovación Tecnológica*. EEUU: Publicaciones Andres Bello.
- Dominguez, J. I. (Marzo 17, 2005). *Producto o servicio*. Mimupada lati Producto o servicio: <Http://www.webprofittda.com>
- Duque Lodoño, M. E. (2000). *Dirección Estratégica*. Barcelona: Universidad del Norte S,A.
- Echeverría, S. G. (Junio 20, 1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos. Mimupada lati Los objetivos de las Organizaciones: <http://psicologiyayempresa.com>

- es.slideshare.net. (2013). factores internos de la empresa. *slideshare*, 18.
- Espinoza, E. (1987). Empresas y Negocios. *Emprendimiento*, 10.
- Estherpinformened.sld.cu. (2014). Contribuciones a la Economía. *Ambiente y Cultura Organizacional*, 2.
- Estrada, P. E. (Enero 20, 2014). Diagnóstico Empresarial de las PYMES de Agro - Servicios ubicados en asunción mita y el progreso, Jutiapa. *Diagnóstico Empresarial de las PYMES de Agro*. Jutiapa, Guatemala.
- Ferrell, O. (2010). *Introducción de negocios en un mundo cambiante*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editoriales S,A de C,V.
- Finch, J. (1996). La Economía Global. *Global Economía*, 2,3.
- Fonseca Siles, M. L., & Miranda Huerta, E. T. (Enero 2012). Diagnóstico de la empresas familiares de Matagalpa, al 2011. *Diagnóstico Organizacional del Hotel de montaña y cabaña Selva Negra*. Matagalpa, Managua.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juarez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A, de C.V.
- Fred R, D. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Fred R, D. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson- Prentice Hall s,a.
- Gabriel., D. E. (3 10, 2003). <http://www.gestiopolis.com>. Mimupada lati <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com>
- Galindo Ruiz, C. J. (2008). *Manual para la creación empresarial de empresas/Plan de Negocio*. Bogota: Eco Ediciones Tercera Edición.
- Galindo, L. M. (1997). *Fundamentos de la Administración: Casos y Prácticas*. México D, F: Trillas.
- Gareth, H. W. (2009). *Administración Estratégica/Octava Edición*. México: Interamericana MC, Graw-Hill.
- González, B. L. (2004). *Análisis de la situación actual*. México: Universidad para la cooperación Internacional.
- González, M. M. (2012). Organización con enfoque empresarial. *Uveg*, 1,2.
- Guerra, P. (2012). *Teoría y Prácticas de la Socioeconomía de la Solidaridad. Alternativas a la Globalización capitalista*. Monte vieo, Nordan: Monte video.
- Hellriegel, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. EEUU: Ediciones Paraninfo,.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill interamericana.

- Hernández Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana/Editores S,A de C,A.
- Hernández, A., & Nery, F. (2011). *Factores Administrativo que inciden en la supervivencia y desarrollo de las empresas*. San José ,Costa Rica: Izcandé.
- Hernández, I. E. (10 17, 2010). Valores y compromiso ético del docente. *Revista Iberoamericana de Educación, la ciencia y la cultura*, 1,2.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2014). *Administración estratégica.Octava Edición*. México: Ediciones Norma.
- INACAP. (Marzo 30, 2003). *Administración y negocios*. Mimupada lati <http://www.inacap.com>: <http://www.inacap.com>
- JuarezcAlvarez, B. C. (febrero 2015). seminario de Graduacion . *Diagnostico estrategico para las PYMES* . Matagalpa , Nicaragua : universidad Nacional de Nicaragua UNAN-FAREM Matagalpa .
- Klotler, P. (2004). *Marketing*. EEUU: Addison-Wesley.
- Koontz, H., Wehrick, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW -HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotécnia*. EEUU: AJEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Estudio.
- m.pymesyautonomos.com. (2012). Medio externo de las empresas. *Entorno externo de las empresas*, 1,2,3.
- Marquez, J. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Vertice.
- Márquez, J. D. (2001). Como enseñar y transmitir valores. *Valor de la libertad y responsabilidad*, 1y 2.
- Martin, Á. T. (2002). *Filosofía para un líder Empresarial (iŞàtúntò 2)*. Barcelona: Octaedro S.L.
- Matamoros, O. D. (Marzo 12, 2011). *Contribuciones a la Economía*. Mimupada lati Eumend.net: <http://www.eumend.net/ce2011a/domh.htm>
- Mayo, J. C., & Carballo, N. L. (2016). Folletos Gerenciales. *Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional*, 6, 10.
- Medina Ruiz, M. I. (Junio 3, 2014). *Tésis de Investigación*. Mimupada lati tesisdeinvestig.blogspot.com: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.htm>

- 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,.
- Meza, L. (2003). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Dígital Matemática*, 1-5.
- Minero, A., Alvarado Rivera, S., Recinos, M., & Sánchez, R. B. (Junio 11, 2010). Evaluación del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Tomás durante el 2010. *Evaluación de Clima Organizacional*. San Salvador, El Salvador.
- Montagnon, F. (02 12, 2009). Gerencia. *OverBlog*, 1 y 2.
- Moreno, M. (Septiembre 14, 2011). *Google Académico*. Mimupada lati wordpress.com: <https://valoresimportantes12.wordpress.com>
- Munch, L. (2005). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Muñoz, O. P., & Centeno Blandón, B. J. (Junio 2015). “Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015”. *Diagnóstico Empresarial de la Empresa EDISMAT*. Matagalpa, Nicaragua.
- Murphy, J. (1999). Technical analysis of the financial markets. *Tendencia*, 2.
- Navajo, P. (2011). Vision wikipianing. *Componentes de la Vision empresarial*, 1,2,3.
- Noe, R. M., & Mondy, W. (2005). *Administracion de Recurso Humanos//Una perspectiva General*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Nova, M. (Agosto 10, 2014). http://encuentra.com/valores_explicados/patriotismo13646/. Mimupada lati http://encuentra.com/valores_explicados/patriotismo13646/: http://encuentra.com/valores_explicados/patriotismo13646/
- Ochoa, C. (2010). *Marketing and innovation Manage*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Oreja Rodríguez, J., & Febles Acosta, J. (2007). *Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámide. Investigaciones Europeas.
- Páez, U., & Fernández, Z. (2004). *Psicología Social*. Madrid, España: Psicología Social.net.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (Febrero 19, 2013). *Conceptos Definiciones.de/Filosofía/*. Mimupada lati [Conceptos Definiciones.de/Filosofía/](http://conceptodefinicion.de/filosofia-de-la-educacion/): <http://conceptodefinicion.de/filosofia-de-la-educacion/>

- Pérez Rodríguez, M. J. (Enero 14, 2012). Revistas .ucm.es. *La misión corporativa*, 2,3.
- Peters, T. (2006). *Los Valores que rigen a la sociedad*. Miami, EE,UU: Universal S.A.
- Philip B, C., Hass G, R., & Crosby . (1995). *La Organización permanentemente exitosa.Filosofía Empresarial*. México: Dinamica Gerencial..
- Piñango, L. (2010). *Metodologías Trabajos y Proyectos Escolares*. Mérida: Piancu S,A.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México D F: Limusa S,A de C,V.
- Porter, M. E. (2006). *Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Porto, J. P., & Merino, M. (Enero 02, 2013). *Definición.de*. Mimupada lati Definición.de: <https://definición.de/reporte/>
- Redondo, J. C. (2010). *El valor de la solidaridad en un mundo Global*. España: Universidad San Pablo.
- Reyes Ponce, H. (2007). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Reyes, D. (Marzo 05, 2008). *Homepage*. Mimupada lati Homepage: <http://www.losrecursoshumanos.com/el-control-en-la-empresa/>
- Rodríguez, D. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega,.
- Rodríguez, L. (2005). *Diagnóstico*. Méxio: Múxico.Alfaomega.
- Rodriguez, L. F. (2006). Analisis Estructural de Sectores Estrategicos. Ninu *Administracion* (oju ewe 120-135). colombia : Universidad del rosario facultad de administracion .
- Rossetti, J. (2007). *Introducción a la economía*. España: Harla.
- Ruíz, J. C. (2012). *Contra la Sinceridad*. Madrid, España: Planeta Madriz S,A.
- Salgado, L. (Mayo 12, 2012). <http://diciplinaluis.blogspot.com/>. Mimupada lati <http://diciplinaluis.blogspot.com/>: <http://diciplinaluis.blogspot.com/>
- Salgado, M. G. (Enero 2011). Diagnostico de la Empresas Familiares de Matagalpa. *Diagnostico de la empresa Familiar Cafe barista Matagalpa*. Matagalpa, Nicaragua : universidad Nacional de Nicaragua UNAN-FAREN Matagalpa.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D, F: McGraw-Hill Education.
- Sánchez, K. A., & Toruño Fley, H. C. (Febrero 4, 2010). La competitividad de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2010. Matalgalpa, Nicaragua.

- Scivicque, C. (Marzo 16, 2015). *www.ehowenespanol.com*. Mimupada lati Valores: <http://www.ehowenespanol.com>
- Sennett, R. (3 13, 2003). *El Respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*. Barcelona, España: Anagrama.
- Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Server, R. J. (2005). "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 53.
- Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Ediciones Paraninfo.
- Solucionara. (2012). Elementos claves de la vision empresarial. *Ft in*, 1, 2.
- Stalfelt, P. (Diciembre 16, 2014). *www.oceanotravesia.mx/*. Mimupada lati www.oceanotravesia.mx: <https://historiaybiografias.com/valores/tolerancia>
- Steiner, G. (1991). *Planificación de la alta dirección*.
- Stutely, R. (2000). *Plan de Negocio .La estrategia inteligente*. México: Camara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Talaya Maradiaga, E. (2008). *Principios de marketing tercera edición*. España: ESIC.
- Thomas, N. I., & Pérez, B. L. (Mayo 15, 2016). Diagnóstico Organizacional del Taller Auto Servicios Frenic, Sucursal Portesuelo. *Diagnóstico Organizacional del Taller Auto Servicios Freni*. Managua, Nicaragua, Nicaragua.
- Tórres, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 118.
- Tórrez, J. R. (1985). *El concepto de Tolerancia*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Epoca.
- Tórrez, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional. *Revista de Facultad de ciencias Económicas*, 118.
- Uriarte, C. V., & Juárez Avilez, W. R. (Febrero 2014). Diagnóstico Estratégico para la pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa al año 2014. *Diagnóstico estratégico de la empresa hotelera finca Esperanza verde en la ciudad de San Ramón ,departamento de Matagalpa al 2014*. Matagalpa, Nicaragua.
- Veciana, J. M. (1999). *La Creación de Empresas*. Barcelona: La Caixa.
- Villalobos, R. C. (Noviembre 8, 2013). *www.prezi.com*. Mimupada lati www.prezi.com: <https://prezi.com>
- Wehrich. (1986). *Weirich y la matriz Tows*. Mexico: Analisis Estrategico.

Whetten, D. A. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Chile: Panorama Socioeconómico.

Wild, R. (2014). *Libertad y límites: Amor y respeto*. Madrid/España: HERDER.

wikipedia. (2016). entorno empresarial . *wikipedia* .

www.abc.com. (2005). factores productivos. *ABC empresas*, 20.

www.ehowenespanol.com. (2013). factores empresariales. *ehowenespanol*, 10.

Anejos

ANEXO No. 1 Operacionalización de Variable

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
Diagnóstico Organizacional	Filosofía Empresarial	Visión	Componentes de la visión	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?
				Entrevista	Alcalde	¿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?

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Misión	Componentes de la misión	Encuesta	Empleados	En los siguiente componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía
				Entrevista	Alcalde	¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía? ¿Los trabajadores tienen 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	Misión	Componentes de la misión	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	Alcalde	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores personales	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	Empleas	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Alcalde	¿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 profesionales	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
				Entrevista	Alcalde	¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?

Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Valores	Valores Organizacionales	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	Alcalde	¿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

Diagnóstico Organizacional	Análisis del ambiente organizacional	Análisis del ambiente interno	Tipo de factores internos	Entrevista	Alcalde	¿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	Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
				Observación	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?

Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano organizativo dinámico	Entrevista	Alcalde	¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano funcional	Encuesta	Contribuyentes	¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Alcalde	¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano Estructural	Encuesta	Contribuyentes	
				Encuesta	Empleados	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
				Entrevista	Alcalde	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
				Observación	Alcaldía	Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía
Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano comportamental	Encuesta	Contribuyentes	¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?

Diagnóstico Organizacional	Situación actual	Patrones de análisis	Plano comportamental	Encuesta	Empleados	¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Entrevista	Alcalde	¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
				Observación	Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente

ANEXO NO. 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GUIA DE ENCUESTA.

Dirigida a los Contribuyentes de la Alcaldía Municipal de San Dionisio.

Estimado Señor (a) actualmente somos estudiantes del 5to. año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, durante el año 2016 con el propósito de determinar el entorno y filosofía organizacional, aplicar un análisis FODA a la institución. Por tanto le solicitamos su valiosa colaboración en la atención y llenado de la presente encuesta esto para poder recopilar información estadística que será de mucha importancia para la investigación y todos los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad los cuales se manejará con mucha discreción.

Agradeciéndole de ante mano su valiosa colaboración para con nosotros.

Instrucciones: Marque con una “X” en el espacio que se le pide, calificando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de calificación.

I Datos Generales.

Lea detalladamente, seleccione y valore de acuerdo a lo que se pide.

Encierre en un circulo su respuestas:

1. Sexo de referencia:

- a) Masculino:
- b) Femenino:

2. Nombre de su actividad económica

: _____

3. Cuántos años tiene de ejercer esta actividad:

- a) 1 a 5 años:
- b) 6 a 10 años:
- c) 11 a 15 años:
- d) 16 a 20 años:
- e) 21 a más años:

4- Cada cuánto usted visita las instalaciones de la Alcaldía Municipal.

Diario____ Semanal____ Quincenal____ Mensual____ Bimensual____
Trimestral____ Cuatrimestral____ Semestral____ Anual ____

II. Diagnóstico Organizacional.

1- ¿Qué tanto enfoque tiene 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?

	EX	MB	B	R	M
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

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

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

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

	EX	MB	B	R	M
Eficiencia (Explotación de los Recursos)					
Eficacia (Toma de Decisiones)					
Responsabilidad					
Ética Empresarial					
Compromiso Patriótico					
Solidaridad					

5- Califique del 1 al 5 ¿Cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año

	1	2	3	4	5
Factores Financieros					
Los impuestos de los Contribuyentes					
Los Proyectos Ejecutados					
Factores Administrativos					
La Comunicación Interpersonal de la Institución					
El liderazgo y la Unidad de mando del alcalde Municipal					
La armonía de los objetivos institucionales					
Clima Organizacional					
La Experiencia del Personal					
Factores Operativos					
Condiciones de la Infraestructura.					
Condiciones de los Recursos Materiales.					
La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes					
Factores Productivos					
Mantenimientos de Caminos y Calles					
Calidad de los Trabajadores					
La Calidad de los Proyectos Ejecutados					
Factores Humanos					
El trato de los Trabajadores a los Contribuyentes					
El Reconocimiento de los sistemas Motivacionales					
Los trabajadores son originarios del Municipio					

2016? Considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto

6. 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.

	1	2	3	4	5
Factores Tecnológicos					
Acceso de Internet en el Municipio					
Sistema Informáticos que suministra el Gobierno Nacional					
Factores Políticos					
Coordinación del Gobierno local con las Instituciones del Gobierno					
Comportamiento de las Leyes Municipales					
El gobierno Nacional y Municipal son de afiliación Políticas					
Factores Socio Cultural					
Acceso a los diferentes servicios que brinda la Municipalidad					
Cultura de Pago por los Contribuyentes					
Comportamiento de la Empresa Privada en el Municipio					
Factores Legales					
Los impuestos determinados por la asamblea nacional					
La Autonomía del Municipio					
Liquidación de Negocios locales					
Factores Económicos					
Transferencia del Gobierno al Municipio					
Apoyo de la Empresa Privada a los Negocios del Municipio					

7. ¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades, durante el año 2016 en la Alcaldía? .Marque con una X.

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

8-¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?

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

GRACIAS.

ANEXO NO. 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GUIA DE ENCUESTA.

Dirigida a servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Dionisio del departamento de Matagalpa.

Estimados servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, actualmente somos estudiantes del 5to. año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, durante el año 2016 por tanto le solicitamos su valiosa colaboración en la atención a la presente encuesta esto para poder recopilar información estadística que será de mucha importancia para la investigación y todos los datos que usted nos proporcione al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad los cuales se manejará con mucha discreción .

Agradeciéndole de ante mano su valiosa colaboración para con nosotros.

Instrucciones: Marque con una “X” en el espacio que se le pide, valorando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de valoración.

I. Datos generales.

Encierre en un circulo lo que se le pide a continuación:

1. Sexo de referencia:

a) Masculino

b) Femenino

2. Cargo _____

3. Años laborados en la alcaldía.

- | | | |
|----|---------------|--------------------------|
| 1) | 1 a 2 años: | <input type="checkbox"/> |
| 2) | 3 a 5 años: | <input type="checkbox"/> |
| 3) | 6 a 7 años: | <input type="checkbox"/> |
| 4) | 8 a 9 años: | <input type="checkbox"/> |
| 5) | 9 a más años: | <input type="checkbox"/> |

II. Diagnóstico organizacional.

1. ¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, 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- En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía

	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-¿Cómo Valora usted los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

	EX	MB	B	R	M
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

4- ¿Cómo Valora usted los valores profesionales de la Alcaldía?

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

5- ¿Cómo valora usted los valores organizacionales de la Alcaldía?

	EX	MB	B	R	M
Eficiencia (Explotación de los Recursos)					
Eficacia (Toma de Decisiones)					
Responsabilidad					
Ética Empresarial					
Compromiso Patriótico					
Solidaridad					

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

	SI	NO
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 los siguientes factores internos en el año 2016 que tuvo que aprovechar o contrarrestar la alcaldía para el cumplimiento de sus metas (Ejemplo: el menos importante asígnele el 1 y continúe sucesivamente en orden de importancia).

	Ponderación
Factores Financieros	<input type="text"/>
Los impuestos de los Contribuyentes	<input type="text"/>
Los Proyectos Ejecutados	
Factores Administrativos	
La Comunicación Interpersonal de la Institución	<input type="text"/>
El liderazgo y la Unidad de mando del alcalde Municipal	<input type="text"/>
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>
Clima Organizacional	<input type="text"/>
La Experiencia del Personal	<input type="text"/>
Factores Operativos	
Condiciones de la Infraestructura.	<input type="text"/>
Condiciones de los Recursos Materiales.	<input type="text"/>
La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes	<input type="text"/>
Factores Productivos	
Mantenimientos de Caminos y Calles	<input type="text"/>
Calidad de los Trabajadores	<input type="text"/>
La Calidad de los Proyectos Ejecutados	<input type="text"/>
Factores Humanos	
El trato de los Trabajadores a los Contribuyentes	<input type="text"/>
El Reconocimiento de los sistemas Motivacionales	<input type="text"/>
Los trabajadores son originarios del Municipio	<input type="text"/>

8- Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron los siguientes factores externos en el año 2016 que tuvo que aprovechar o contrarrestar la Alcaldía para el cumplimiento de sus metas (Ejemplo: al menos importante asígnele el 1 y continúe sucesivamente en orden de importancia).

	Ponderación
Factores Tecnológicos	
Acceso de Internet en el Municipio	<input type="text"/>
Sistema Informáticos que suministra el Gobierno Nacional	<input type="text"/>
Factores Políticos	
Coordinación del Gobierno local con las Instituciones del Gobierno	<input type="text"/>
Comportamiento de las Leyes Municipales	<input type="text"/>
El gobierno Nacional y Municipal son de afiliación Políticas	<input type="text"/>
Factores Socio Cultural	
Acceso a los diferentes servicios que brinda la Municipalidad	<input type="text"/>
Cultura de Pago por los Contribuyentes	<input type="text"/>
Comportamiento de la Empresa Privada en el Municipio	<input type="text"/>
Factores Legales	
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="text"/>
La Autonomía del Municipio	<input type="text"/>
Liquidación de Negocios locales	<input type="text"/>
Factores Económicos	
Transferencia del Gobierno al Municipio	<input type="text"/>
Apoyo de la Empresa Privada a los Negocios del Municipio	<input type="text"/>

9- ¿Qué tantas influencias tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

	Mucha	Media	Poca	Nada
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"/>

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

Rápido

Moderado

Lento

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

Adecuada

Inadecuada

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

Relaciones Formales

Relaciones Informales

GRACIAS,

ANEXO NO. 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

GUIA DE ENTREVISTA.

Dirigida a la: Autoridad Municipal (Alcalde) de la Alcaldía Municipal de San Dionisio del departamento de Matagalpa.

Estimada autoridad del municipio de San Dionisio, actualmente somos estudiantes del 5to. año de la carrera de Administración de Empresas, tenemos como objetivo llevar a cabo un Diagnóstico Organizacional de la alcaldía municipal de San Dionisio, durante el año 2016, por tanto le solicitamos su valiosa colaboración en la atención a la presente entrevista para poder recopilar información que es de mucha importancia para la investigación. Agradeciéndole de ante mano su valiosa colaboración para con nosotros.

I. Datos generales.

1. Sexo de referencia:

- a) Masculino:
- b) Femenino:

2. Ocupación _____

3. Años laborados:

- a) 1 a 2 años:
- b) 3 a 5 años:
- c) 6 a 7 años:
- d) 8 a 9 años:
- e) 9 a más años:

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 está usted con la misión de la Alcaldía?
- 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 tantas influencias tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
- 12) ¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
- 13) ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
- 14) ¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

GRACIAS,

ANEXO NO. 5



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

GUIA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Elaborar un Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal San Dionisio del departamento de Matagalpa, durante el año 2016.

I. Datos generales:

Nombre del diagnóstico: _____

Institución Observada : _____

Fecha : _____

II. Diagnóstico Organizacional

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- Cuál es la calificación de los valores personales de la Alcaldía.

	EX	MB	B	R	M
Responsabilidad					
Respeto					
Puntualidad					
Honestidad					
Disciplina					
Tolerancia					
Solidaridad					
Sinceridad					
Prudencia					

4- Cuál es la calificación de los valores profesionales del personal de la Alcaldía.

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

5- Cuál es la calificación de los valores organizacionales de la Alcaldía.

	EX	MB	B	R	M
Eficiencia (Explotación de los Recursos)					
Eficacia (Toma de Decisiones)					
Responsabilidad					
Ética Empresarial					
Compromiso Patriótico					
Solidaridad					

6- Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía

	SI	NO
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- Qué factores internos tiene mayor relevancia durante el año 2016.

	Fortaleza	Debilidad
Factores Financieros		
Los impuestos de los Contribuyentes		
Los Proyectos Ejecutados		
Factores Administrativos		
La Comunicación Interpersonal de la Institución		
El liderazgo y la Unidad de mando del alcalde Municipal		
La armonía de los objetivos institucionales		
Clima Organizacional		
La Experiencia del Personal		
Factores Operativos		
Condiciones de la Infraestructura.		
Condiciones de los Recursos Materiales.		
La agilidad y atención en los trámites de los contribuyentes		
Factores Productivos		
Mantenimientos de Caminos y Calles		
Calidad de los Trabajadores		
La Calidad de los Proyectos Ejecutados		
Factores Humanos		
El trato de los Trabajadores a los Contribuyentes		
El Reconocimiento de los sistemas Motivacionales		
Los trabajadores son originarios del Municipio		

8- Qué factores externos tiene mayor relevancia durante el año 2016.

	Oportunidad	Amenaza
Factores Tecnológicos		
Acceso de Internet en el Municipio		
Sistema Informáticos que suministra el Gobierno Nacional		
Factores Políticos		
Coordinación del Gobierno local con las Instituciones del Gobierno		
Comportamiento de las Leyes Municipales		
El gobierno Nacional y Municipal son de afiliación Políticas		
Factores Socio Cultural		
Acceso a los diferentes servicios que brinda la Municipalidad		
Cultura de Pago por los Contribuyentes		
Comportamiento de la Empresa Privada en el Municipio		
Factores Legales		
Los impuestos determinados por la asamblea nacional		
La Autonomía del Municipio		
Liquidación de Negocios locales		
Factores Económicos		
Transferencia del Gobierno al Municipio		
Apoyo de la Empresa Privada a los Negocios del Municipio		

9- Como influye las funciones de la administración en la situación actual de la Alcaldía en el año 2016.

	Mucha	Media	Poca	Nada
Planeación				
Organización				
Asesoría (staff)				
Dirección				
Control				
Reporte				
Presupuesto				

10- Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía.

Rápido	
Moderado	
Lento	

11- Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía.

Adecuada

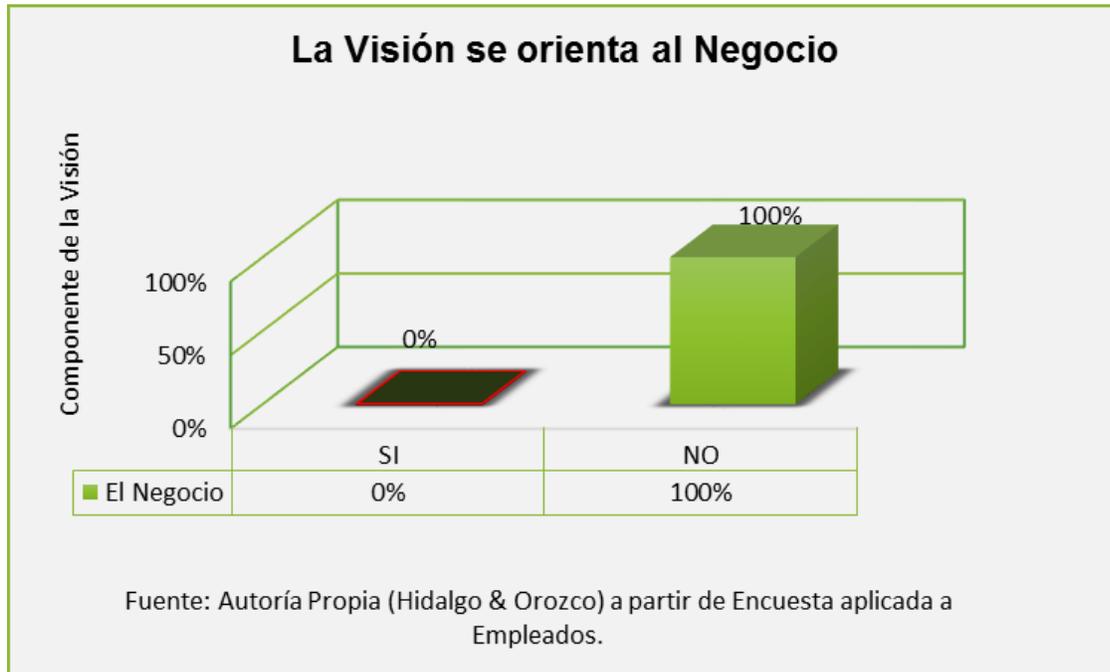
Inadecuada

12- Tipo de relación que influyen en la atención al cliente.

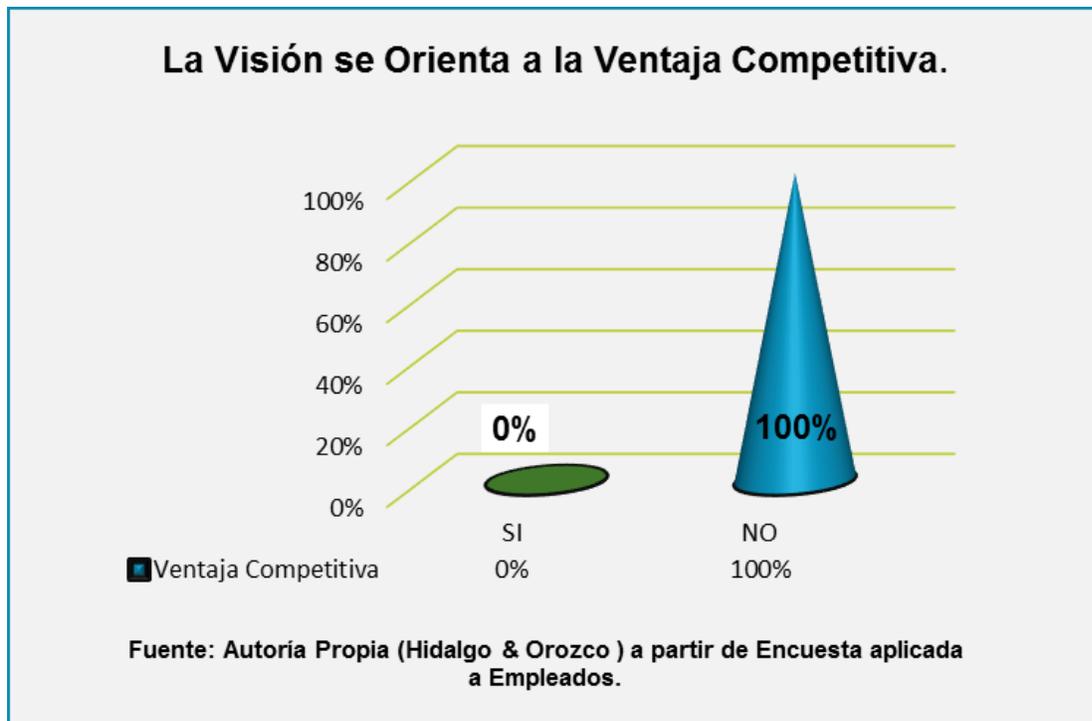
Relaciones Formales

Relaciones Informales

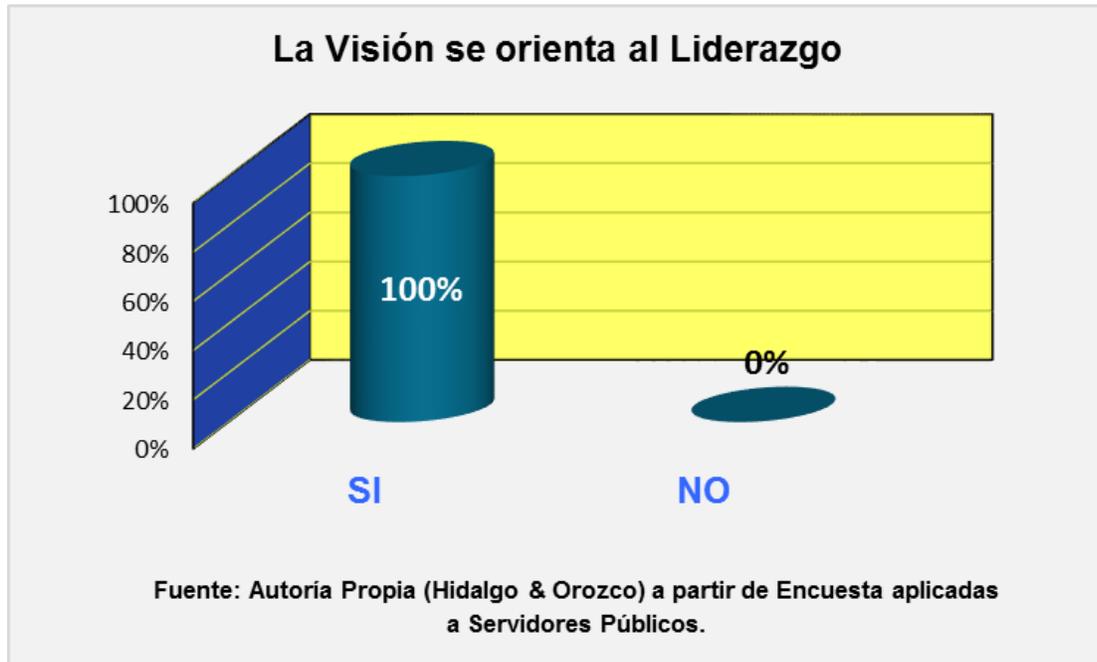
ANEXO No. 6



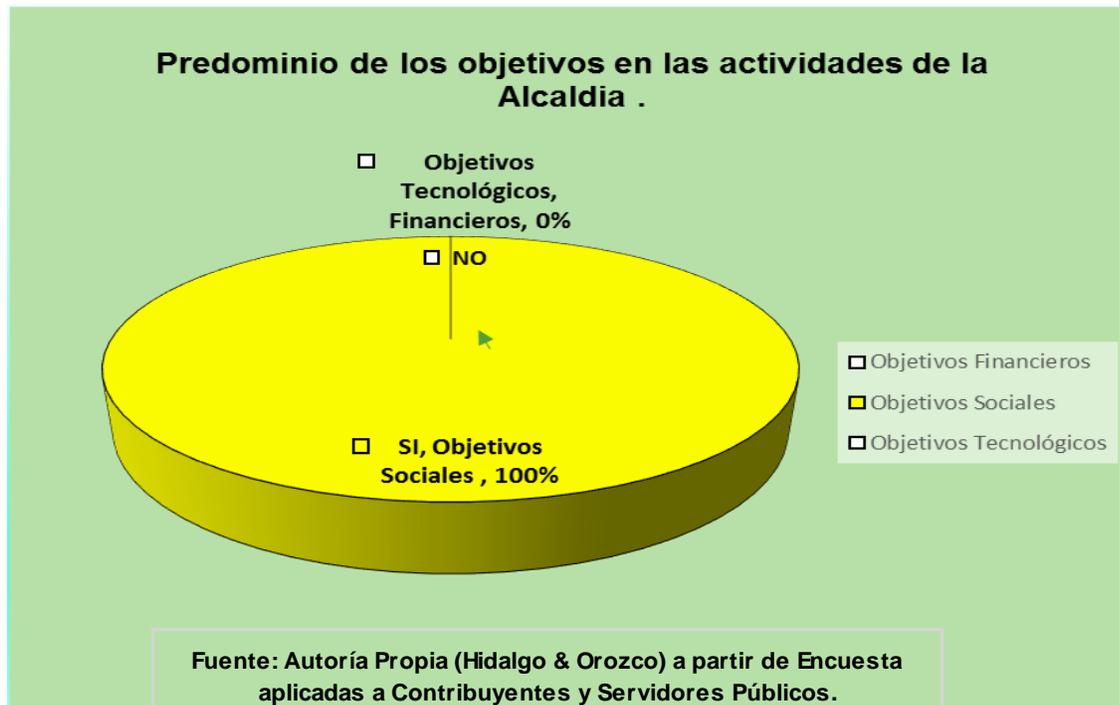
ANEXO No. 7



ANEXO No. 8



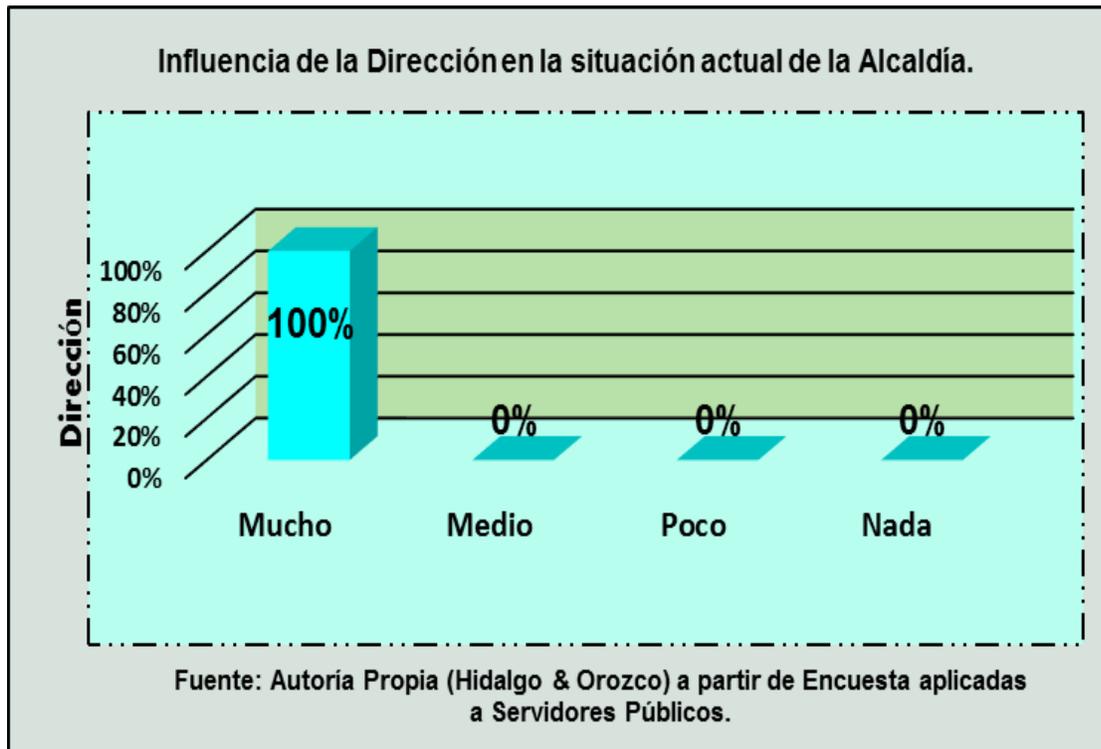
ANEXO No. 9



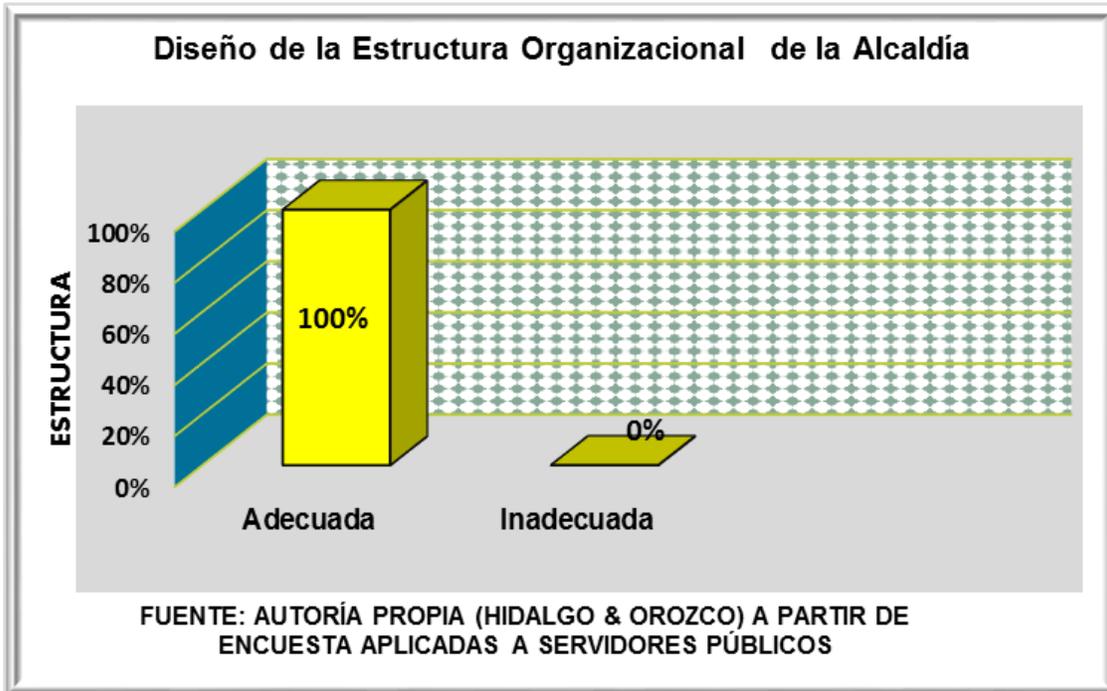
ANEXO No. 10



ANEXO No. 11



ANEXO No. 12



ANEXO No. 13

