



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí

**Trabajo de seminario de graduación para optar a título de
Licenciatura en Administración de Empresas**

TEMA:

**Influencia del clima organizacional en el desempeño de los
servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí,
primer semestre 2018**

AUTORES:

Blandón Rivera Lissethe Lourdes

Castro Castro Luis Manuel

Velásquez Rodríguez Jonar José

TUTOR:

Msc. Aminta Briones

Estelí, Marzo 2019







Índice

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	III
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Preguntas problemas	5
1.4. Justificación	6
II. OBJETIVOS	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
III. MARCO TEÓRICO	8
3.1. Clima organizacional	8
3.1.1. Concepto	8
3.1.2. Factores que conforman el clima organizacional	11
3.1.3. Sistema organizacional	12
3.1.4. Características del clima organizacional	12
3.1.5. Escalas del clima organizacional	13
3.1.6. Tipos de climas organizacionales.	15
3.2. Desempeño laboral	16
3.2.1. Concepto	16
3.2.2. Características del desempeño laboral	17
3.2.3. Factores para un buen desempeño laboral	18
3.2.4. Cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral	18
3.2.5. Beneficios del buen clima organizacional para mejorar el desempeño laboral.	19
IV. HIPOTESIS	20
4.1. Operacionalización de las variables	20
V. DISEÑO METODOLÓGICO	21
5.1 Tipo de estudio	21
5.2 Ubicación de Área de Estudio.	21
5.3 Micro localización	22
5.4 Población y muestra	23



5.5	Técnicas de Recolección de datos	23
5.6	Evaluación del desempeño	24
VI ANÁLISIS DE RESULTADOS		25
5.7	Propuestas para mejorar las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral.	40
VII CONCLUSIONES		41
VIII RECOMENDACIONES		43
IX BIBLIOGRAFÍA		44
X ANEXOS		46
	Anexo 1: Cronograma de actividades	46
	Anexo 2: Validación de instrumentos	47
	Anexo 3: Encuesta	49
	Anexo 4: Entrevista	52
	Anexo 5: Matriz para triangulación de los datos cualitativos.	53
	Anexo 6: Informe de evaluación al desempeño.	55



Índice de Ilustraciones y Gráficos

Ilustración Nº 1	11
Ilustración Nº 2	18
Ilustración Nº 3	22
Gráfico Nº - 1.....	25
Gráfico Nº - 2.....	26
Gráfico Nº - 3.....	27
Gráfico Nº - 4.....	28
Gráfico Nº - 5.....	28
Gráfico Nº - 6.....	29
Gráfico Nº - 7.....	30
Gráfico Nº - 8.....	31
Gráfico Nº - 9.....	32
Gráfico Nº - 10.....	33
Gráfico Nº - 11.....	34
Gráfico Nº - 12.....	35
Gráfico Nº - 13.....	36
Gráfico Nº - 14.....	37
Gráfico Nº - 15.....	38
Gráfico Nº - 16.....	39



DEDICATORIA

A Dios: Por concedernos la salud cada día y concedernos la inteligencia necesaria para concluir nuestros estudios.

A nuestros padres: por brindarnos siempre su apoyo moral y sus ejemplos de perseverancia para que en ningún momento perdiéramos de vista nuestra meta.

A Nuestros hijos: Por ser la fuerza que impulsa cada acción en nuestras vidas, por esa motivación, que nos regalan con su presencia tierna, a querer ser mejores cada día.

A nuestras esposas (o): que han sido parte clave en este recorrido, ya que ésta etapa no es más que el resultado de un sacrificio mutuo.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por el don de la vida y de una vida en abundancia, por las capacidades donadas y por cada instante que promueve en beneficio nuestro.

Agradecemos a nuestros familiares, especialmente a aquellos que han estado más cerca de nosotros: Padres, esposas (o), hijos (as). Gracias por todo ese apoyo brindado.

Especial agradecimiento a nuestra tutora, Lic. Aminta Briones, que ha sido la persona que nos impulsó aún en los momentos de desánimo; también agradecemos a todos los profesores que compartieron con nosotros sus vastos conocimientos y por guiarnos hacia la meta.

A nuestros compañeros de clases porque han sido el apoyo en los momentos de desaliento y de desánimo, gracias por su respeto, cariño, comprensión y calor humano.

A la FAREM por habernos acogido en sus recintos e inculcarnos valores y ciencia, formándonos como profesionales entregados al servicio de nuestra patria.

Agradecemos al Gobierno del Frente Sandinista de Liberación Nacional por la preocupación de nivelar profesionalmente a los servidores de las diferentes municipalidades de nuestro país, dándonos la oportunidad de crecer cada día para el beneficio nuestro y de nuestros municipios.

Lissethe Blandón

Jonar Velásquez

Luis Castro



RESUMEN

La temática abordada en el estudio trata sobre la Influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018, con el propósito de describir las condiciones en las que se desarrolla el clima organizacional, determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos y proponer acciones que favorezcan las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral.

El enfoque de esta investigación es mixto en la cual se pretende combinar la metodología cuantitativa con la cualitativa, para así obtener resultados más extensos en el análisis en cuestión (Ibarra 2018). La influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos mediante encuestas y entrevistas.

El universo fueron 56 servidores públicos, la muestra fue de 35 trabajadores. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo.

Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí en el primer semestre 2018, establecen que Clima Organizacional responde a la convivencia, respeto, unidad y el trabajo como un solo equipo.

Tanto las respuestas en las encuestas y en las entrevistas en su mayoría coinciden en que se debe trabajar en las actitudes de manera individual para que el clima organizacional mejore, también se hace mención en las entrevistas que se trabaja para mejorar las condiciones físicas, equipamientos, también que se trabajará en capacitaciones, charlas motivacionales.

En cuanto a la evaluación al desempeño en esta Municipalidad, está de acuerdo a las normas Técnicas de control Interno y a los procedimientos de la Institución, en los que la evaluación es aplicada dos veces al año a cada servidor Público y por clasificación de cargos, esta se aplica en coordinación con los responsables de áreas.

Sin embargo, a pesar que se hace la evaluación al desempeño, un gran porcentaje de servidores públicos entrevistados y encuestados coinciden en señalar que no existe ningún



tipo de incentivo para motivar al trabajador, es decir, no hay un reconocimiento por el esfuerzo realizado, lo que viene a influir directamente en el desempeño laboral. Por tanto, el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí en el primer semestre 2018 influye directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores.

PALABRAS CLAVE:

Clima Organizacional, desempeño laboral, municipalidad, servidores públicos.



I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es el ambiente laboral en el que se mueven los trabajadores de una empresa en un momento determinado, este puede ser agradable o desagradable, afectando positiva o negativamente el desempeño laboral.

La investigación realizada en la municipalidad es de tipo descriptiva, teniendo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí en el primer semestre 2018.

El desempeño laboral es también abordado en la presente investigación como una consecuencia directa del clima organizacional. Se plantea que el desempeño laboral es más eficiente cuando las relaciones interpersonales entre los trabajadores son positivas, es decir, entre mejor sea el trato que existe entre ellos, mejor será el rendimiento productivo de la institución.

Como herramienta para medir el desempeño del personal, se utilizó el formato de evaluación al desempeño laboral de modo jerárquico, es decir, de forma descendente, según el cargo de responsabilidad del personal.

Para contextualizar el tema se presentan antecedentes del mismo, posteriormente un marco teórico citado por varios autores. Se crearon instrumentos (encuesta y entrevista) para ser aplicados posteriormente a la municipalidad con el fin de conocer el clima organizacional y proponer algunas medidas para mejorar las relaciones interpersonales y las relaciones laborales de los servidores públicos, así como el ambiente físico donde se trabaja.



1.1. Antecedentes

En la presente investigación se muestran los antecedentes sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, ya que ellos nos permiten conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación, de esta manera se podrá comprender y entender el clima organizacional y sus efectos sobre el desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad en estudio y gracias a ello se puede tomar las decisiones correctas que determinarán el futuro de la misma.

A continuación, se muestran las investigaciones sobre el tema en estudio que han precedido y que se han consultado para la elaboración del presente trabajo.

El clima organizacional surge como teoría en el siglo XX y propone un camino que permite integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Entre las investigaciones internacionales consultadas están, “La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México”. (Arizmendi Díaz, 2015) La investigación identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que, en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.

Otro estudio titulado “Influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma en San Pedro Honduras por (Villamil & Sanchez)”, se enfocó en estudiar como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (Satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe - subordinado, y con la relación remuneración).



Entre las tesis elaboradas en la UNAN-MANAGUA /FAREM-ESTELÍ, se tomó como consulta tres tesis:

La primera sobre “Incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la ferretería La Popular en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016” (Castillo, Herrera & Lanuza, 2016). En esta tesis se abordó la incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la ferretería y la importancia de éstas en el logro de los objetivos planteados por la empresa. La investigación es de tipo aplicada con enfoque mixto, utilizó herramientas como encuestas y entrevistas para recopilar la información, concluyendo que las técnicas administrativas inciden positivamente en el clima organizacional de la Ferretería “La Popular”.

La segunda tesis, “Incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí en el primer semestre 2016”. (Centeno, Cruz & Galeano, 2016). Esta tesis se enfocó en identificar los elementos importantes para que el clima organizacional sea el más adecuado para mejorar el proceso productivo de la empresa, recopilando información a través de encuestas y entrevistas a los 18 trabajadores, además se realizó análisis FODA para implementar alternativas para mejorar el clima organizacional.

La tercer tesis, “Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015”. (García, Melgara, & Villarreyna 2015). La tesis describe el clima organizacional que afecta la satisfacción de los colaboradores administrativos, analizando el ambiente físico y evaluando el clima laboral para proponer mejoras que favorezcan el clima organizacional. Concluye afirmando que el clima organizacional encontrado en el área administrativa de FAREM – Estelí en el I semestre 2015 es insatisfactorio por el ambiente físico inadecuado y por el trato insatisfactorio de los colaboradores.

Investigaciones sobre el clima organizacional en las municipalidades nicaragüenses son muy pocas, por no decir inexistentes, así la presente investigación es la primera que trata sobre ello y de su efecto en el desempeño laboral en la municipalidad de San Sebastián de Yalí con la pretensión de proponer acciones que ayuden a mejorar los aspectos del clima organizacional que lo ameriten.



1.2. Planteamiento del problema

Tradicionalmente en la municipalidad de San Sebastián de Yalí se le ha dado más importancia a los recursos económicos y tecnológicos que al recurso humano, pasando a un segundo lugar la relación laboral entre superiores y subordinados, descuidando la motivación a los servidores, lo cual ha generado falta de interés por el trabajo, baja productividad y una mala atención a protagonistas.

En la municipalidad de San Sebastián de Yalí el clima organizacional es un factor débil, por lo cual se enfocó la atención en este tema ya que se considera que incide en el desempeño laboral de los servidores públicos.

La medición del clima organizacional generalmente se realiza en función de variables que caracterizan a cada organización. En la municipalidad es un tema no abordado a pesar de la importancia que representa este para la misma, ya que permite identificar y evaluar los puntos críticos del entorno laboral con la finalidad de poder tomar decisiones estratégicas que tienden a solucionar posibles conflictos laborales.

Por lo tanto, la presente investigación se enmarca dentro de una problemática nueva que busca investigar puntualmente la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral, permitiendo de esta manera la creación de un posible plan de mejoras.



1.3. Preguntas problemas

1.3.1. Pregunta general

1. ¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la municipalidad de San Sebastián de Yalí en el primer semestre 2018?

1.3.2. Preguntas específicas

1. ¿En qué condiciones se desarrolla el clima organizacional en la municipalidad?
2. ¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos?
3. Qué acciones resultan eficaces para favorecer las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral.



1.4. Justificación

Al momento de plantear el tema sobre el clima organizacional de una municipalidad de nuestro país se nota la escasez sobre el tipo de estudios aplicado a las alcaldías nacionales, pues desgraciadamente es un aspecto organizacional que ha estado marginado por no dársele la importancia debida y por desconocer los grandes beneficios que generaría en el funcionamiento de las instituciones un buen clima organizacional, ayudando a la consecución de los objetivos de manera más eficiente.

En Nicaragua después de las constantes catástrofes naturales y guerras civiles el aumento de la población ha incrementado la demanda de servicios municipales, debiendo las alcaldías crear nuevos servicios y mejorar los ya existentes.

Así pues, por la necesidad de mejorar los servicios existentes es necesario evaluar muchos aspectos sobre el servicio que brindan los servidores públicos enfocando la calidez y calidad brindada, analizando así el clima organizacional de la municipalidad de San Sebastián de Yalí en el primer semestre del 2018 para evaluar cómo afecta éste en el desempeño de las funciones de los recursos humanos que dispone.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene el clima organizacional como mecanismo para lograr alcanzar determinados objetivos y metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Actualmente son muchas las dificultades que surgen e inciden en el desempeño laboral, las cuales se orientan a factores como la insatisfacción, la excesiva carga laboral, poca motivación de los empleadores hacia el personal lo que produce trastornos y cambios considerables en el funcionamiento de las empresas y específicamente en la conducta de los trabajadores.

El fin de analizar este aspecto es elaborar un documento que sirva como instrumento de apoyo para mejorar el ambiente laboral que se vive y colaborar en la consecución de las metas y objetivos planteados por la municipalidad, ya que un buen clima organizacional permite elevar los niveles de productividad de los servidores públicos en sus puestos de trabajo y en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- ✓ Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la municipalidad de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018.

2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Describir las condiciones en las que se desarrolla el clima organizacional en la municipalidad.
- ✓ Determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos.
- ✓ Proponer acciones que favorezcan las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral.



III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación, permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de la investigación. Posteriormente se describe la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño laboral, como su concepto y sus características.

3.1. Clima organizacional

3.1.1. Concepto

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin, quien demostró que “el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno” (Brunet, 1987 citado por Duque 2014). Según esto el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad. El ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

Durante mucho tiempo la palabra clima ha sido usada de modo general para describir la sensación o la atmósfera de las organizaciones. Al término clima organizacional se le ha dado, en los últimos años, un significado mucho más preciso, gracias a los aportes de algunas investigaciones.

“El clima organizacional se define como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa” (Dorta, 2013).

Luego Campbell (1970) amplía el concepto y lo considera como un “conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente” (Citado por Dorta, 2013). En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en sus características estáticas como en grado de autonomía.

El clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas,



valores, estructuras organizacionales, valores grupales y otros. Además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

La Dra. Dorte (2013) asegura que según Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976) se han identificado cuatro categorías generales de la situación organizacional que son: (a) las propiedades estructurales, (b) las características ambientales, (c) el clima organizacional y (d) las características formales de los roles. Ellos describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que se pueden deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Identificaron las siguientes dimensiones del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo.

Existen también ocho (8) elementos importantes del clima organizacional:

- (1) Disposición al cambio en la cultura total del instituto,
- (2) Capacidad para resolver problemas,
- (3) Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución.
- (4) Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos.
- (5) Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas,
- (6) Planificación sistemática,
- (7) Liderazgo
- (8) Posesión de recursos adecuados.

Para Fincher (1938), el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos (Citado por Dorta, 2013).



La valoración del clima organizacional es pertinente con la valuación de la actuación, ventajas y limitaciones que pudiera tener la organización y puede sugerir pasos correctivos. El clima organizacional es mucho más que un estilo administrativo; es el resultado de interacciones entre la estructura organizativa, las políticas, las prácticas administrativas, el carácter del personal y las relaciones humanas informales.

Fiallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Toda organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

En el clima organizacional inciden algunos factores intangibles: las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo, así como las condiciones de seguridad del empleado.

En conclusión: cuando el clima organizacional aplica estrategias motivacionales adecuadas, estas producen resultados directos en la calidad del desempeño de los servidores públicos, más específicamente, en su productividad, en la satisfacción y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.



3.1.2. Factores que conforman el clima organizacional

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo (Jiménez L. ,2011).

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



Ilustración N° 1

Fuente: Jossely Malvaceda Leiva

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes principalmente internos, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.



3.1.3. Sistema organizacional

El análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo. Su misión sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos, sino también del ambiente socio económico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan y establece la filosofía del nacimiento para toda la empresa.

El análisis organizacional consiste en “ Determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento” en este sentido el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional etc.) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento (Isla, 2013).

3.1.4. Características del clima organizacional

Para Peralta R. (2002) el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- ✓ El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.



- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

3.1.5. Escalas del clima organizacional

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Las escalas del clima organizacional son las siguientes:

- ✓ **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- ✓ **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y su función dentro de la organización.



- ✓ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- ✓ **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- ✓ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- ✓ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- ✓ **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- ✓ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- ✓ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin y Stringer, 1968, citado por Hernández, 1996).



“La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos” (Peralta R. 2002). Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. De acuerdo con esto, el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral

3.1.6. Tipos de climas organizacionales.

1. Clima tipo autoritario – explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
2. Clima tipo autoritario – paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
3. Clima tipo participativo – consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.



4. Clima tipo participativo – en grupo. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

3.2. Desempeño laboral

3.2.1. Concepto

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), según algunos estudios se ha demostrado que la edad va ligada al rendimiento y la productividad laboral de los empleados, por lo que aquellos mayores de 40 años y con largas jornadas laborales podrían llegar a ser menos productivos que los empleados más jóvenes de la empresa. Martínez Silvia (2016). Otro factor importante en el desempeño laboral es el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos



de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

3.2.2. Características del desempeño laboral

Gonzales R, “*Mejoramiento continuo del desempeño*”, s.f. pág. 2. Afirma que características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

- ✓ **Adaptabilidad:** Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- ✓ **Comunicación:** Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.
- ✓ **Iniciativa:** Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- ✓ **Conocimientos:** Se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- ✓ **Desarrollo de talentos:** Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.



3.2.3. Factores para un buen desempeño laboral

Para que exista un buen desempeño laboral se tiene que tener en cuenta ciertos factores que son de gran importancia tanto para la institución como para el servidor, ya que gran parte del desempeño laboral lo ejecuta el servidor o trabajador.

Factores del desempeño laboral

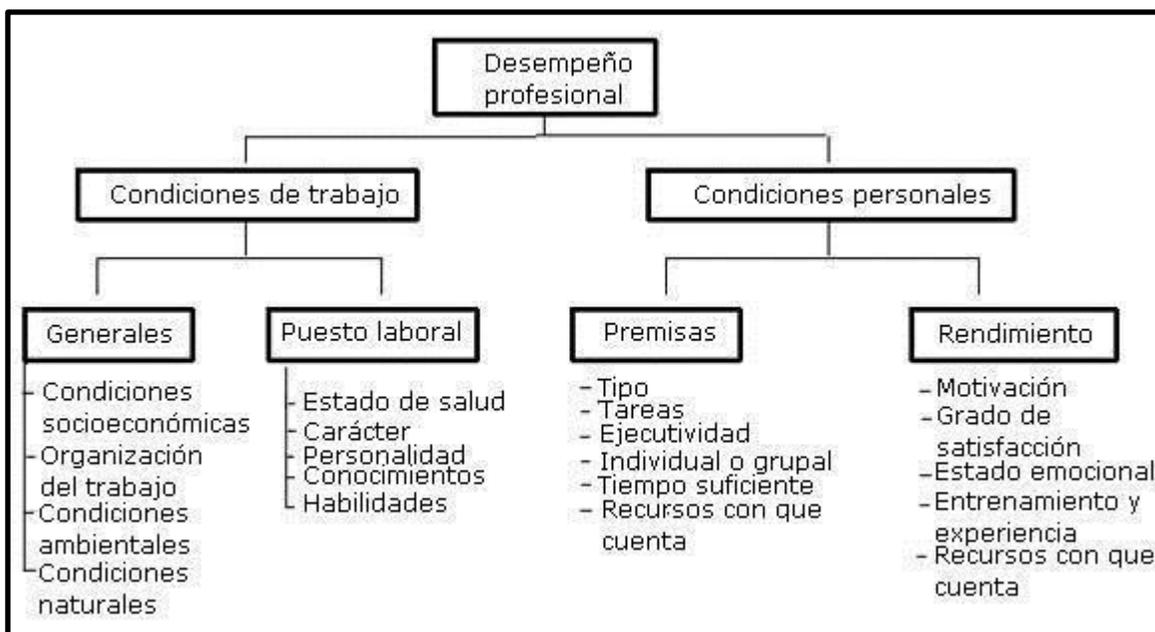


Ilustración Nº 2

Fuente: Dr. C. Ramón Syr Salas Perea, MSC. Lázaro Díaz Hernández, MSc. Grisell Pérez.

3.2.4. Cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral

Un buen clima organizacional no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que se paguen y lo mucho que crezca la cuenta corriente de alguien, un clima laboral negativo, con un ambiente insostenible, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tu entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para el desempeño laboral, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener en cuenta crear un clima laboral agradable que permita:



Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo (Características del clima organizacional, s,f).

Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.

- ✓ Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- ✓ Evitar el absentismo laboral: la infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas de la ausencia laboral.
- ✓ Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos, logrando que el desempeño laboral sea eficiente y productivo.

3.2.5. Beneficios del buen clima organizacional para mejorar el desempeño laboral.

Según (Varela R. 2015) los principales beneficios de tener un buen clima organizacional en las empresas son los siguientes:

Las ventajas de un buen clima organizacional en una empresa son múltiples, por eso es importante medir el clima laboral cada cierto tiempo.

- ✓ El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo de tal modo que el trabajador podrá rendir mejor en sus labores.
- ✓ Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas incrementado significativamente el desempeño laboral, logrando la consecución eficiente y eficaz de las metas propuestas.
- ✓ Facilita la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros, sirviendo, a su vez, como motivación para un mejor desempeño.
- ✓ La realización de dinámicas de trabajo en grupo será más fácil y, a su vez, la gestión de los equipos será efectiva, incrementando la productividad de la institución.



IV. HIPOTESIS

Un buen clima organizacional influye positivamente en el desempeño laboral.

4.1. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Técnica o instrumento
Clima organizacional	Ambiente físico Relaciones interpersonales Comportamiento institucional	Es un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente.	Lugar de trabajo. Cargos de trabajos. Equipos e instrumentos, Liderazgo Motivación Autonomía Burocracia Capacitación	Encuesta Entrevistas
Desempeño laboral	Productividad Satisfacción laboral. Eficiencia laboral	Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Calidad del servicio prestado. Metas y objetivos a corto y largo plazo.	Formato de evaluación al desempeño Encuestas



V. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describe el tipo de estudio utilizado, así como la población, la muestra y las técnicas de recolección de datos empleadas para la recopilación de información necesaria para completar este análisis.

La investigación contó con la colaboración del personal electo por el pueblo como también con el personal administrativo y operativo que labora en la Alcaldía de San Sebastián de Yalí para la aplicación de los instrumentos.

5.1 Tipo de estudio

La presente investigación aplicada según su enfoque es mixta en la cual se pretende combinar la metodología cuantitativa con la cualitativa, para así obtener resultados más extensos en el análisis en cuestión (Ibarra 2018). La influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos mediante encuestas y entrevistas.

El presente estudio es de carácter descriptivo, donde se describe el clima organizacional de los servidores públicos de la municipalidad de San Sebastián de Yalí durante el primer semestre del año 2018, así como los factores o determinantes asociados a este y la incidencia que representa en una segunda variable como lo es el desempeño laboral.

Según su aplicabilidad es una investigación aplicada porque fue orientada a la solución del problema ya que se plantearon acciones para las mejores de las condiciones del clima organizacional.

5.2 Ubicación de Área de Estudio.

El área de estudio en este proceso de investigación, fue en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí de Municipio con el mismo nombre y perteneciente al Departamento de Jinotega.



5.3 Micro localización

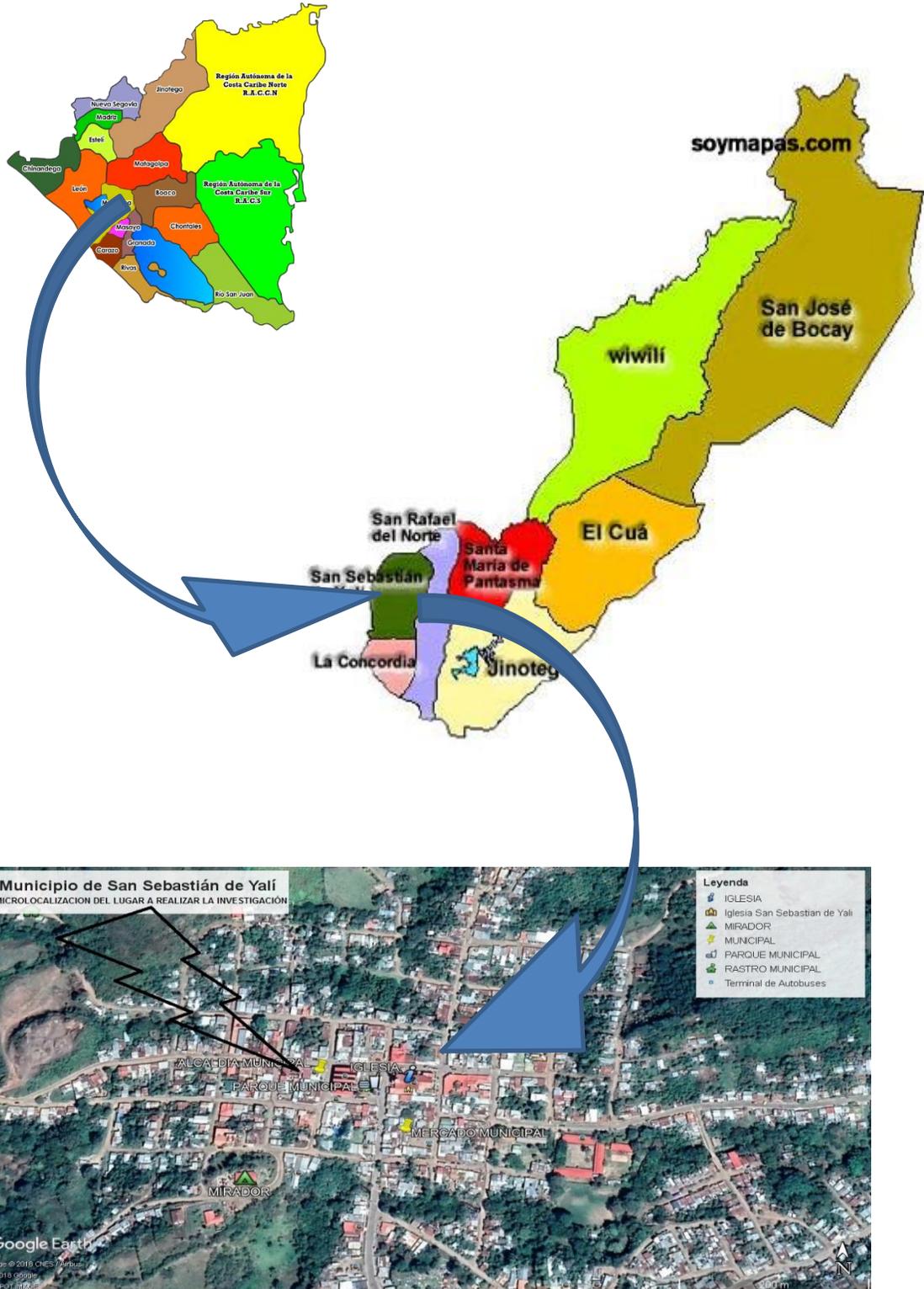


Ilustración N° 3



5.4 Población y muestra

La población que está dirigida esta investigación fue todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, el cual está compuesta por 56 servidores públicos incluyendo al personal electo (alcalde, vice alcaldesa y secretaria del Concejo).

La muestra con la que se trabajó fue del 63 % de los servidores (35 personas) de los cuales estuvo compuesta al menos por una persona de cada área de la municipalidad y personal electo.

Para seleccionar la muestra, se utilizó el método por conveniencia, que se encuentra dentro de los tipos de muestreo no probabilístico, que de acuerdo con Monje (2011) se define como “una muestra fortuita, se selecciona de acuerdo a la intención del investigador”, lo anterior se justifica en el hecho que el investigador conoce las características, cargos y grado de conocimiento en el tema de gestión gerencial los sujetos que fueron entrevistados, además de ser empleados con cargos gerenciales”. Para ello se tomaron en cuenta a trabajadores con 6 cargos de direcciones por ser los principales gestores y tomadores de decisiones incluyendo al personal electo de la municipalidad de San Sebastián de Yalí.

5.5 Técnicas de Recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizaron 2 técnicas de recolección de datos: encuestas y entrevistas.

La encuesta utilizada ha sido de enfoque descriptivo ya que permite describir la situación del clima organizacional con respecto al desempeño laboral que se genera en la institución. Consistió en obtener información de los servidores públicos de la alcaldía sobre el tema en estudio sobre opiniones, actitudes o sugerencias. (Alvarado & Pineda, 2008, citado por Castillo, Herrera & Lanuza, 2017).

De igual manera la encuesta fue de preguntas cerradas ya que los encuestados debían elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar dio como resultado respuestas más fáciles de cuantificar de carácter uniforme.



La entrevista que se utilizó en esta investigación fue de forma estructurada ya que las preguntas se plantearon de forma dirigida y organizada para que a la vez las respuestas sean claras y permita procesar de una manera más sencilla la información pudiendo comparar las respuestas de los entrevistados para uso cualitativo.

La entrevista fue aplicada a los servidores públicos con el fin de recopilar información sobre el ambiente físico, social y las relaciones interpersonales entre subordinados, responsables de áreas y personal electo.

Las encuestas fueron trianguladas con una matriz en donde se consolidaron las respuestas y se hicieron observaciones y se fundamentaron los resultados con la teoría. En cuanto a las encuestas se ingresaron los datos en Excel para obtener resultados cuantitativos y ser reflejados en gráficos que ayuden a presentar de forma más clara la información recopilada.

5.6 Evaluación del desempeño

Para relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral durante el primer semestre del 2018 se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos del informe de evaluaciones al desempeño realizado por el área de Recursos humanos aplicada a través de un formato de evaluación al desempeño por cada jefe de área en el primer semestre de 2018, realizado a personal directivo, personal ejecutivo y personal operativo auxiliar o base. En los que se les valora capacidad, responsabilidad, asistencia y puntualidad, debilidades, relaciones interpersonales, presión de trabajo, su nivel académico. El informe de evaluación va anexo al presente trabajo.



VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí durante el primer semestre del año 2018. Para obtener un análisis más claro se utilizó Microsoft Excel para generar gráficos ilustrativos de la información que recopiló.

El Clima organizacional según Campbell (1970), es un “conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente” (Citado por Dorta, 2013). A continuación, se analizan los datos extraídos de las encuestas y de las entrevistas realizadas.

6.1. Condiciones en las que se desarrolla el clima organizacional en la municipalidad.



Gráfico N° - 1

Como se puede ver en el gráfico n°1 la mayor parte de la población es joven, menor de 36 años lo cual hace que el clima organizacional está caracterizado por proporcionar un desempeño laboral bastante productivo ya que la edad va ligada al rendimiento y la productividad laboral de los empleados, por lo que aquellos mayores de 40 años y con largas



jornadas laborales podrían llegar a ser menos productivos que los empleados más jóvenes de la empresa (Martínez Silvia, 2016).

De acuerdo al gráfico n°2 se nota que entre los servidores públicos de la municipalidad hay más participación femenina, siendo el 52% mujeres ante el 48% de hombres.

Por tanto, en esta municipalidad se ha promovido con éxito la equidad de género ofreciendo iguales oportunidades a hombres y mujeres.

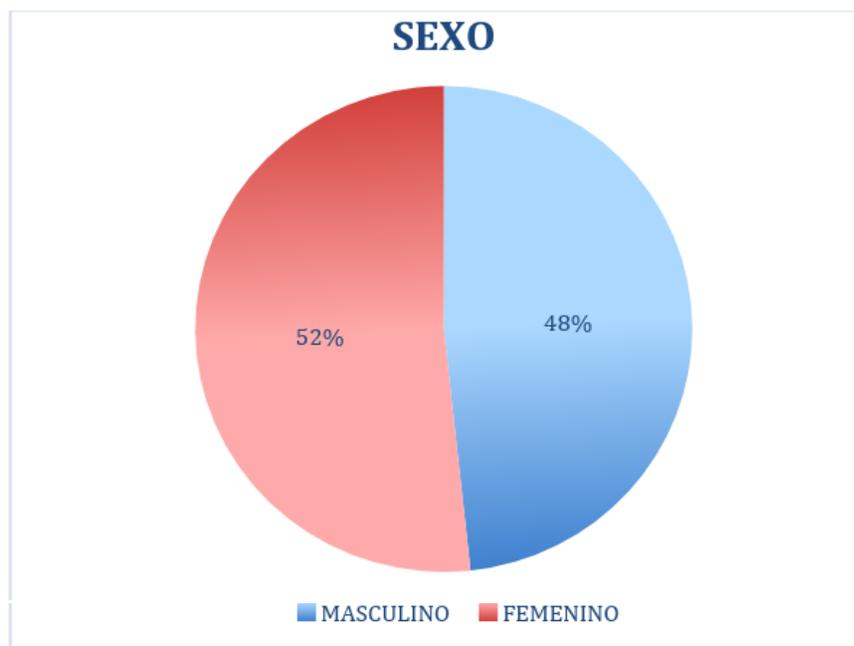


Gráfico N° - 2

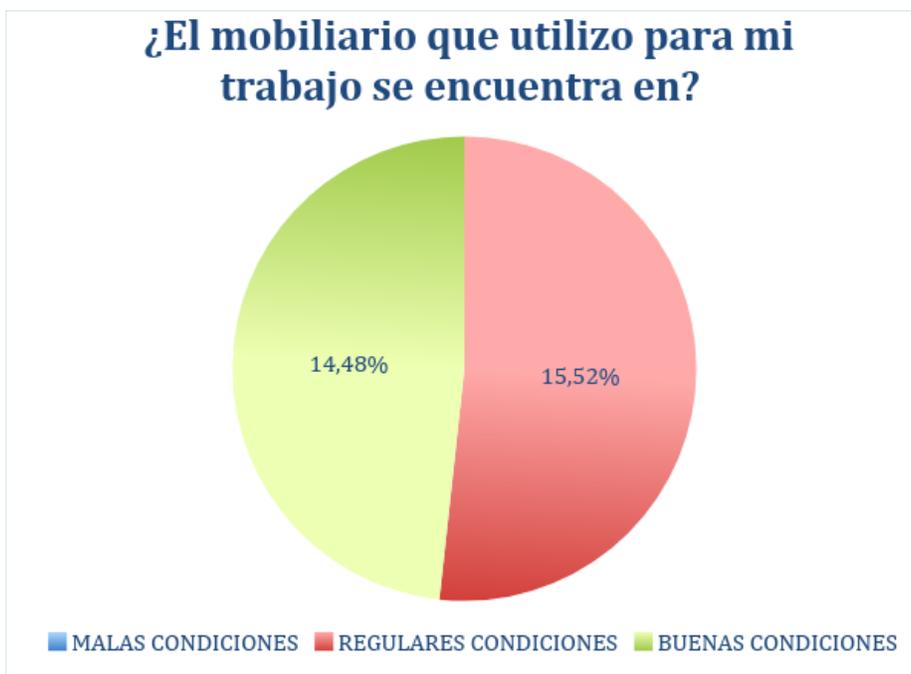


Gráfico N° - 3

El gráfico número 3 refleja las condiciones de los equipos, mobiliario y herramientas de trabajo donde un 52% de los encuestados consideran que sus equipos y mobiliarios de trabajo están en regulares condiciones y un 48 % considera que sus equipos están en buenas condiciones para ejercer sus labores. Fiallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que se ha de tener en cuenta que la condición física en que se encuentran los recursos materiales, ya que afectan directamente sobre la conducta de los servidores públicos.

Los entrevistados concuerdan con esa afirmación ya que al preguntarles sobre si consideraban que las condiciones de trabajo influyen en el buen desempeño de los trabajadores, contestaron que las buenas condiciones son de vital importancia en toda empresa para que exista un excelente desempeño laboral, ya que permite que el servidor público desarrolle mejor sus funciones.

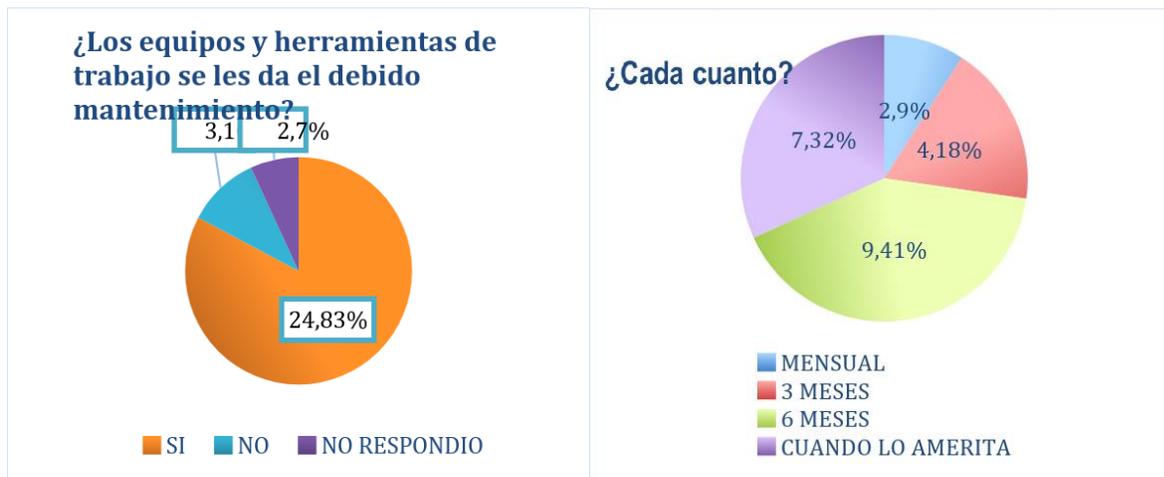


Gráfico N° - 4

Gráfico N° - 5

De acuerdo a los gráficos 4 y 5 se observa que un 83% de los encuestados aducen de que si se les da mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo, un 10% opina que no y un 7% no respondió, de este 83 % que consideran que se les da mantenimiento un 41% considera que se les da mantenimiento cada 6 meses, un 32 % opinan que se les da cuando lo ameritan, un 18% considero que se le da cada 3 meses y un 9 % consideraron que lo hacen mensual.



6.2 Afectación del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos.



Gráfico N° - 6

El gráfico número 6 muestra las relaciones interpersonales que existen entre los compañeros de trabajo dentro de la misma área que laboran, donde el 55 % de los encuestados consideran tener una excelente relación con su compañero de área y un 45 % consideran tener una buena relación laboral.

Según el gráfico 7 la relación entre compañeros es bastante buena, sin embargo los resultados en las entrevistas dejan ver otra perspectiva, ya que describen las relaciones interpersonales no tan buenas: “se escuchan chismes en los pasillos, hay mucha soberbia, y el clima se vuelve desordenado por la falta de dirección de los jefes y consideran que no hay una buena convivencia entre el personal y por tanto no hay un buen funcionamiento de la municipalidad, lo que afectará la atención a la población.



Gráfico N° - 7

El gráfico número 7 nos refleja las relaciones que existen entre compañeros con otras áreas de trabajo el cual un 66% de los encuestados consideran tener una buena relación y un 34 % consideran tener una excelente relación laboral por lo que las relaciones interpersonales entre los servidores públicos se encuentran en un ambiente cómodo donde se facilita la comunicación y la relación entre los miembros de la Institución, reduce el miedo y aumenta la seguridad en los servidores públicos y en el equipo, sin embargo las entrevistas arrojan otro aspecto no señalado por los encuestados. Los entrevistados hablan de la existencia de algunos trabajadores con actitudes negativas y agresivas que han creado situaciones de conflicto entre los servidores públicos y algunos ciudadanos externos a la municipalidad.

Es muy difícil definir qué es lo que genera un buen clima organizacional ya que para que se den las condiciones se toma en cuenta las actitudes y disposición de cada miembro que conforman el equipo de servidores públicos, pero para **Fiallos, Alvarado y Soto 2015:** afirman que este ambiente está estrechamente ligado al grado de motivaciones a los empleados, remarca que toda organización e institución tiene su propia identidad entonces no se debe de tratar de comparar con otras realidades de otras empresas o instituciones.

La mayoría de las respuestas coinciden en que se tiene que trabajar en las actitudes de manera individual para que el clima organizacional mejore, también se hace mención que se trabaja



para mejorar las condiciones físicas, equipamientos, también que se trabajará en capacitaciones, charlas motivacionales.

Es obvio que como en toda institución hay dificultades y roces por los diferentes tipos de personalidades, pero es un aspecto que ya se ha venido trabajando y que continúa en mejoras.

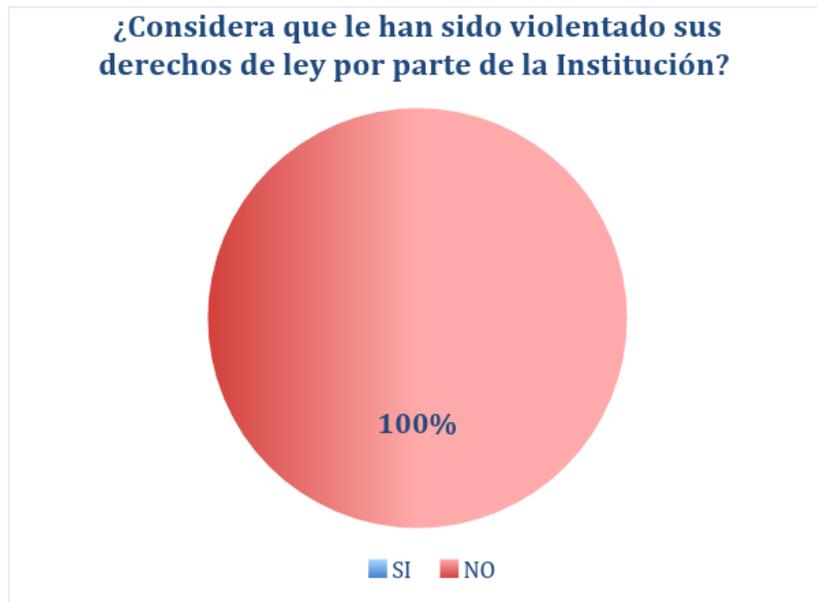


Gráfico N° - 8

El Gráfico número 8 refleja los resultados a la siguiente pregunta elaborada en la encuesta: ¿Considera que le han sido violentados sus derechos de ley por parte de la Institución?

El 100% de los encuestados consideran que la Institución no les violenta sus derechos por lo que la Institución garantiza el cumplimiento de las leyes laborales y minimiza la probabilidad de abandono del puesto de trabajo.

Se nota aquí una satisfacción al 100% de parte de los servidores públicos de la administración de las autoridades de la municipalidad, sin embargo en las entrevistas se nota un descontento de parte de las autoridades ya que afirman que las instituciones como la Policía Nacional y el Instituto nicaragüense de fomento municipal no les apoyan.

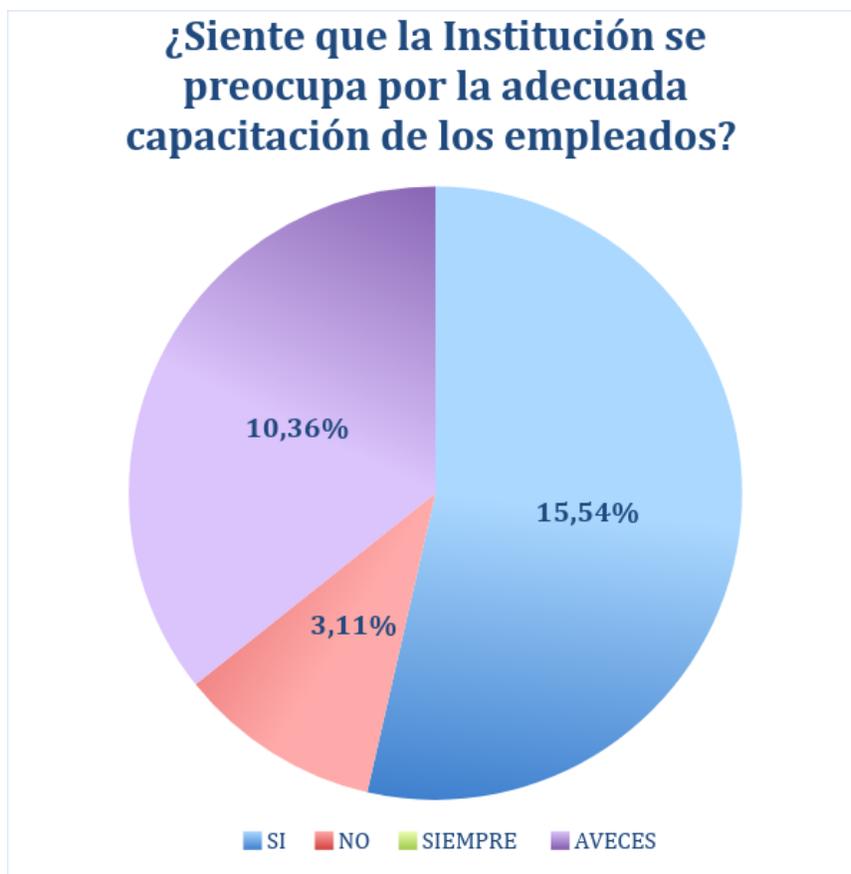


Gráfico N° - 9

El gráfico número 9 representa los resultados a la preocupación de la Institución por la preocupación por capacitar a sus trabajadores; Donde un 53% de los encuestados consideran que, si la Institución se preocupa por capacitar a sus trabajadores, un 36% opina que lo hace con menos frecuencia (a veces) y un 11 % de los encuestados consideran que la institución no se preocupa por la capacitar a sus trabajadores.

Las entrevistas realizadas ayudan a afirmar el resultado de las encuestas pues de parte del área de recursos humanos se imparten temas y capacitaciones sobre la conducta y valores éticos para mejorar el clima organizacional.

Es importante señalar que la administración actual no ha continuado apoyando los cursos de nivelación del personal a como lo venía haciendo la administración anterior.

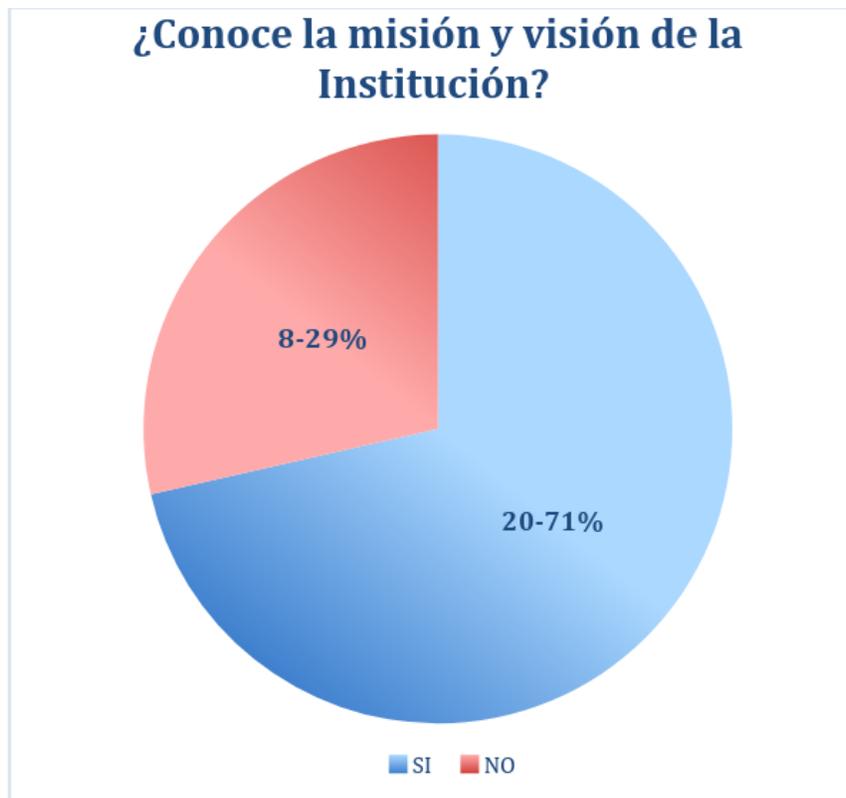


Gráfico N° - 10

El gráfico anterior nos indica que un 71 % de los encuestados conocen la misión y visión de la Institución donde laboran y un 29 % dice no conocer la misión y visión por lo que conocer la misión y visión de la institución municipal donde se trabaja es fundamental para el éxito de la empresa ya que la planificación y el liderazgo son considerado como elementos importantes del clima organizacional (ocho elementos importantes del clima organizacional según Jonhson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976).

Para Fincher (1938), el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos (Citado por Dorta, 2013).

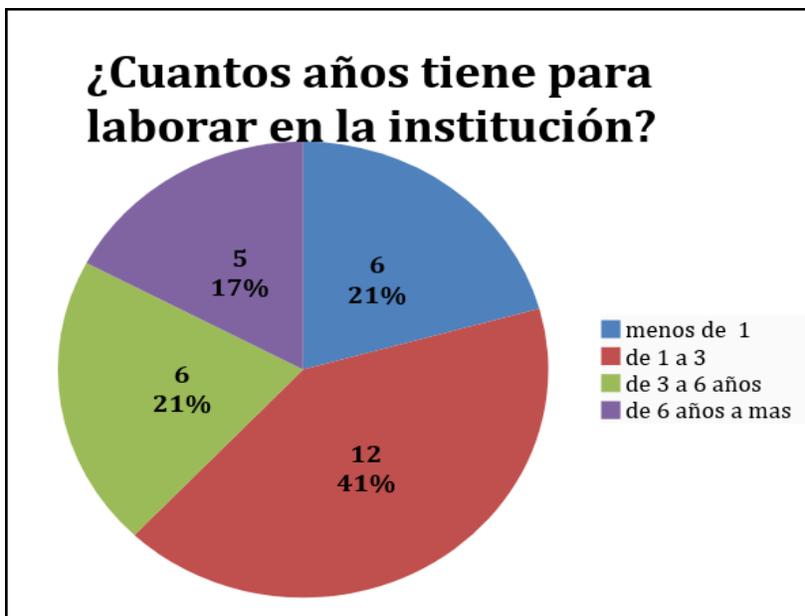


Gráfico N° - 11

Tiempo laborado en la institución

Del total de los encuestados el 41% tienen entre uno a tres años de trabajar para la institución, seguidos por los que tienen menos de un año y los que tienen de tres a seis años con un 21% respectivamente, obteniendo el porcentaje más bajo aquellos trabajadores que tienen mayor experiencia con apenas el 17%.

La alcaldía municipal de San Sebastián de Yalí presenta una debilidad en cuanto a la experiencia del personal, ya que posee poco conocimiento empírico de las áreas en que laboran, pues está comprobado que la persona con poca experiencia de trabajo tiene bajo nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.

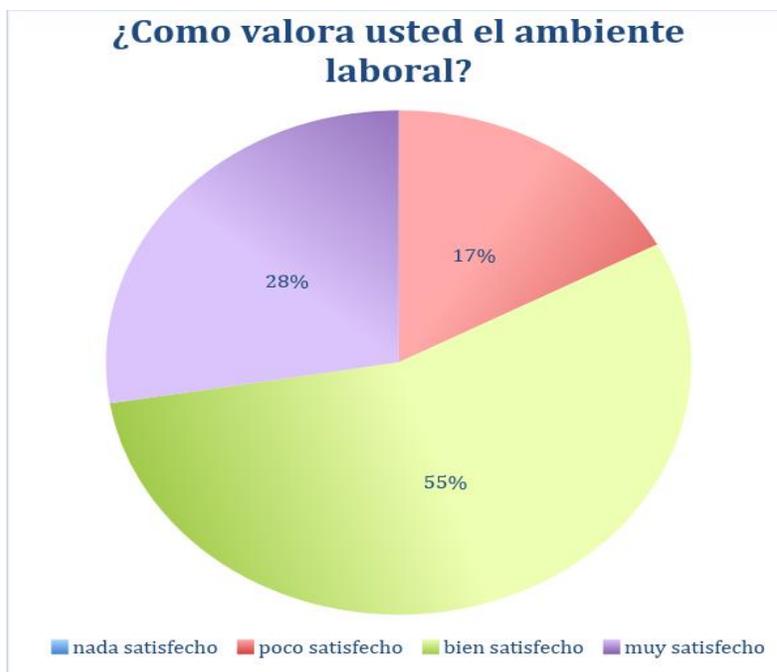


Gráfico N° - 12

El gráfico anterior ilustra que el ambiente laboral en la municipalidad es bueno pues el 28% de los encuestados valoran como muy satisfecho el ambiente laboral, seguidos por un 55% que se encuentran bien satisfechos y por último se muestra a un 28% de personas poco satisfechas y ninguna insatisfecha, lo cual confirma que el ambiente laboral es bueno y que aunque algunos estén pocos satisfechos, no hay nadie que lo cataloguen como insatisfecho, pues según Fíallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización.

Los directivos de la municipalidad de San Sebastián de Yalí, a través de las entrevistas, establecen que Clima organizacional responde a la convivencia, respeto, unidad y el trabajo como un solo equipo, lo que según **Brunet, 1987** y citado por **Duque 2014**: el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno, es decir que el individuo se comporta según el ambiente en donde se desarrolla, pero también a como se cita según **Dorta, 2013**: el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización de las características en un grado de autonomía, esto para referirnos, los entrevistados mencionaron las actitudes negativas, soberbia y chisme de algunos trabajadores, remarcando que esto responde a la independencia de cada individuo.



A su vez esta satisfacción dará lugar a que la productividad de la institución sea óptima, ya que permitirá el desarrollo individual como grupal.

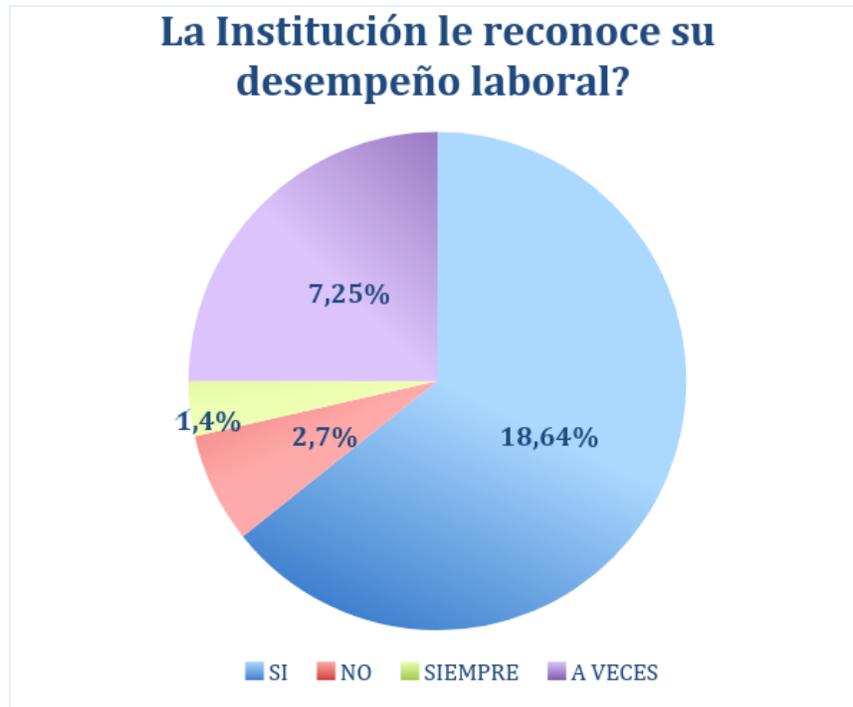


Gráfico N° - 13

El gráfico número 13 refleja los resultados acerca de los reconocimientos de la institución para con sus trabajadores el cual un 64 % considera que la institución si les reconoce su trabajo, un 25% considera que lo reconoce a veces, un 4% considera que lo hace de manera permanente (siempre) sin embargo un 7% considera que no se les reconoce su desempeño laboral por parte de la Institución.

De acuerdo a Fíallo, Alvarado y Soto (2015) los gerentes deben poner especial atención a la satisfacción de los trabajadores ya que de esto dependerá el alcance de los objetivos y metas de la organización.

Además se sabe a ciencia cierta que cuando los trabajadores se sienten que se les reconocen sus esfuerzos, tienden a sentirse motivados a dar lo mejor de ellos: haciendo mejor sus labores y a aprovechar mejor su tiempo, en otras palabras, a producirán más.

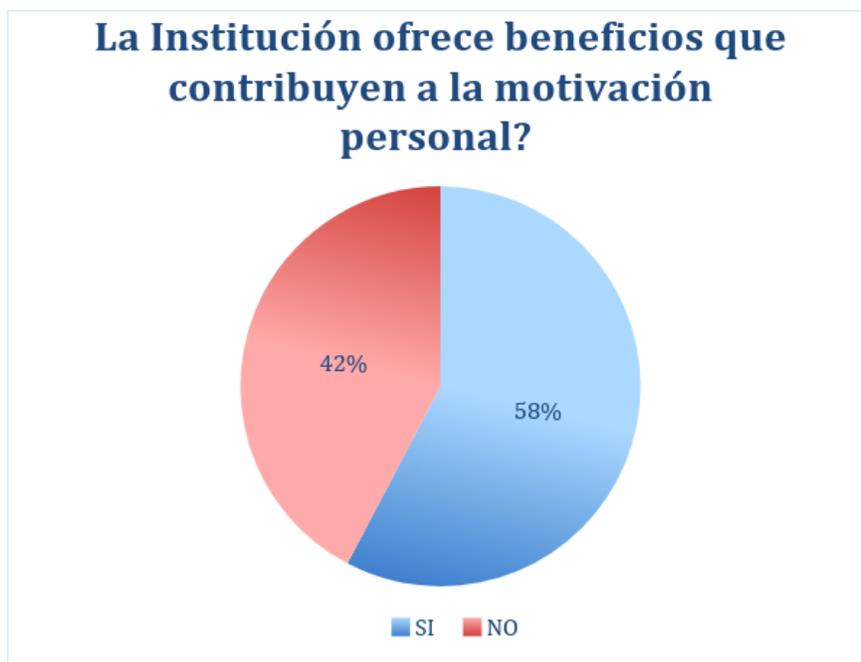


Gráfico N° - 14

El gráfico No 14 muestra los resultados de la opinión de los encuestado sobre si la Institución ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal en el que un 58 % de los encuestados manifiestan que la institución si les ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal y un 42 % opina lo contrario, ya que consideran que no reciben beneficios que contribuyen a la motivación del personal, por lo que según Fíallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados ya que favorece la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los trabajadores.

De acuerdo a este gráfico, la institución, a pesar que un poco más del 50% dicen ser motivados, hay una gran cantidad que afirman que la municipalidad no les brinda ningún beneficio para motivarlos, por tanto, el desempeño laboral y la calidad de los servicios que se prestan pueden sufrir una gran decaída.

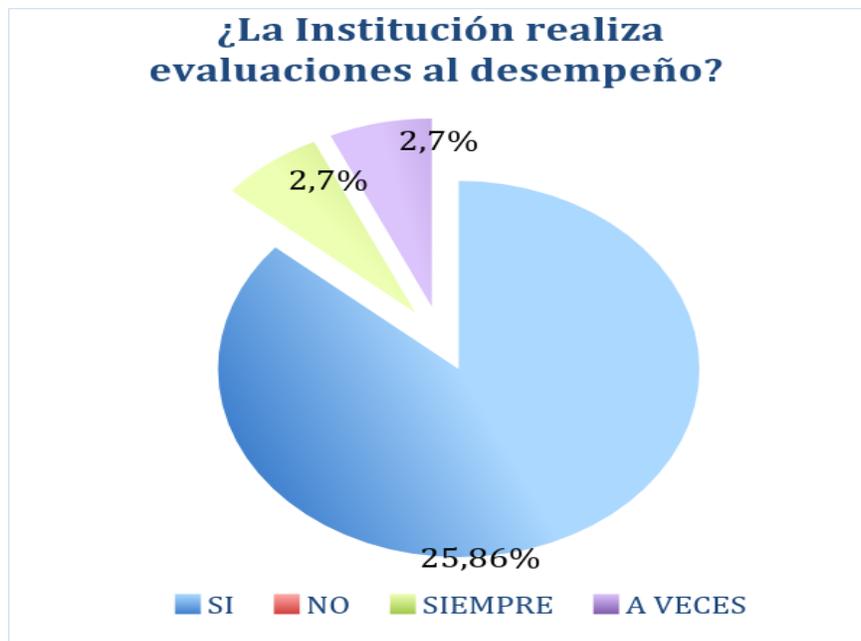


Gráfico Nº - 15

En el gráfico nº15 representa la realización de evaluaciones al desempeño de parte de la municipalidad. Los resultados de las encuestas muestran que el 86% de los trabajadores afirma que, si se hacen evaluaciones, otro 7% dicen que se hacen siempre y otro 7% respondió que se hacen a veces.

Tomando en cuenta los resultados, la municipalidad de San Sebastián de Yalí realiza las evaluaciones al desempeño estando de acuerdo con ello prácticamente todo el personal.

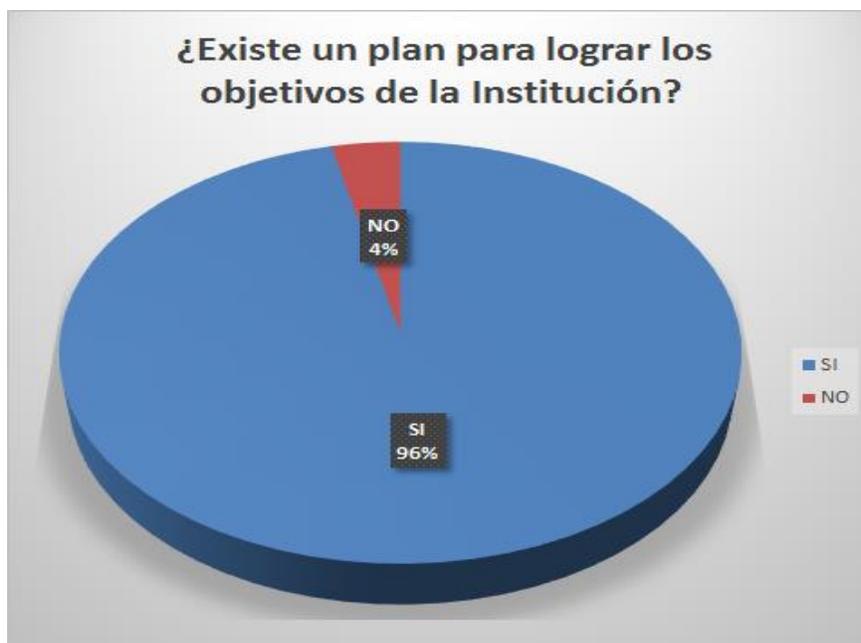


Gráfico N° - 16

En el gráfico número 16 se aprecia que la municipalidad tiene un plan trazado para cumplir sus objetivos y que el 96% de los trabajadores conocen de la existencia de estos, no obstante, existe un 4% de los trabajadores encuestados que afirman la no existencia de tales objetivos.

Por los resultados obtenidos se puede decir que existe un plan estratégico en la municipalidad y que la mayoría de los servidores los conocen y por esto existe un buen clima organizacional según la definición que da Fincher (1938), el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos (Citado por Dorta, 2013).

Teniendo en cuenta que el 96% de los servidores públicos de la municipalidad en estudio conocen de un plan para lograr los objetivos, se puede decir que el clima de la institución es bastante bueno y que va en el camino correcto para la consecución de sus metas.



5.7 Propuestas para mejorar las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Las siguientes propuestas surgen de las debilidades que se expresan en las entrevistas con el fin de mejorar el clima organizacional son las siguientes:

- ✓ Mejorar las condiciones del área de trabajo, beneficios y reconocimientos de los trabajadores, mejorando sus salarios y reconocimientos por su trabajo.
- ✓ Mejorar las condiciones de los equipos y herramientas de trabajo que permitan al servidor realizar los trabajos más eficientes.
- ✓ Realizar más encuentros y reuniones con el personal para interactuar con el personal de otras áreas, estas reuniones pueden ser recreativas para que ayuden a limar diferencias.
- ✓ Descentralizar las funciones y dar más confianza a los jefes de área para que puedan tomar decisiones competentes y de esa forma, además de optimizar sus recursos humanos, agilizar la ejecución del plan de inversión anual.



VII CONCLUSIONES

El clima organizacional de la alcaldía de San Sebastián de Yalí se basa en un ambiente de respeto entre todos, donde tienen mucha importancia las relaciones interpersonales, sin embargo, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, en muchas ocasiones las relaciones no son buenas porque se observa soberbia y se escuchan muchos chismes en los pasillos, causales para que el clima se vuelve desordenado.

De las entrevistas se sustrajo que, por la falta de dirección de los jefes, hay caos y esto afecta negativamente para lograr los objetivos, se vive un ambiente tenso hay divisionismo y grupos con preferencias. Según las máximas autoridades hay dificultades en las áreas, el personal presenta poco interés en su trabajo el cual lo desarrollan por necesidad no por vocación, pero también remarcan que el clima organizacional se encuentra en una especie de desarrollo, debido a que apenas se está poniendo en práctica el manual organizacional, de evaluación que esperan esto sea de motivación para el personal de dicha municipalidad.

Es importante remarcar que en toda empresa hay dificultades, pero en el caso de la municipalidad en estudio se han venido superando al punto que clima organizacional ha venido presentando mejoras, sin dejar de reconocer que las actitudes agresivas o negativas de algunos servidores públicos ha creado situaciones de conflicto con el personal y con algunos contribuyentes.

Se debe mencionar que el clima se vuelve más tenso con la presencia de personas externas en horas laborales, sin embargo, para la máxima autoridad considera que el clima organizacional es adecuado para el desempeño institucional. El clima organizacional es de tal importancia que cualquier desbalance tendrá un efecto ya sea positivo o negativo y el efecto se verá plasmado en el rendimiento del servidor público, no permitiendo el buen desarrollo y concentración del trabajador, ocasionando retraso o errores en las tareas designadas.

Para mencionar algunos aspectos negativos como efectos de un mal clima organizacional se puede mencionar la falta de motivación, no se apoderaron de sus cargos, sus funciones y no se podría trabajar como un equipo de trabajo, la calidad de atención al contribuyente sería



deficiente el efecto sería negativo y muy visible para la máxima autoridad, se remarca nuevamente que el clima organizacional es adecuado debido a la comunicación entre los directores y los trabajadores, además de las condiciones físicas de la comuna.



VIII RECOMENDACIONES

- ✓ El clima organizacional se puede mejorar con el compromiso individual y como un mismo equipo de trabajo, de desarrollar sus funciones en un ambiente de respeto y confianza. Este ambiente se puede lograr por medio de charlas de sensibilización, tolerancia, consejería, claro que la municipalidad presenta grandes dificultades como la asignación de puestos laborales por preferencias como la política, afinidades lo que da lugar a que a estas personas no se le pueda realizar un llamado de atención ante el incumplimiento de sus funciones o el desacato al reglamento interno, superando esta debilidad se lograría un personal que trabaja en equipo armonía unidad y con conocimiento de la misión, visión y objetivos de la municipalidad.
- ✓ Mejorar el poder adquisitivo del personal como una acción de motivación, tomando en cuenta que esto da lugar a mejorar la calidad de vida tanto de los servidores públicos como la de su familia.
- ✓ Crear un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los servidores realizando más reuniones, capacitaciones y encuentros directos con y para el personal que permitan mejorar la relación interpersonal y entre las áreas y por ende el trabajo en equipo.
- ✓ Seguir promoviendo el respeto mutuo entre los compañeros así como la tolerancia para evitar conflictos, la soberbia y chismería dentro de la municipalidad y mantener una buena relación entre jefe-subordinados.



IX BIBLIOGRAFÍA

Arizmendi Diaz, E. (2015). *La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos*. México, México.

Dorta, A. (2013). Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional. En *Blogspot*. Recuperado de <http://www.centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

Duque, Y. (2015) Clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer. En *Blogspot*. Recuperado de <http://www.climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>

Fiallo, Alvarado y Soto (2015). Clima organizacional. En *Eumed*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

García, Melgara, Estrada & Villarreyna (2015), “*Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015*”.

Ibarra, Marco. (2018). Investigación Mixta: Características y Ejemplos. En *Lifeder*. Recuperado de www.lifeder.com/investigaciòn-mixta/

Importancia del Clima Organizacional. En *Joblers*. Recuperado de <http://www.joblers.net/author/raquel>

Isla Beatriz. (2013). En *blogspot.com*. Detección de necesidades. Recuperado en <http://bic022013.blogspot.com/2013/02/deteccion-de-necesidades.html>

Jiménez Lemus William. (2011). En *Gestiopolis*. 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Ley N° 40. Diario oficial de Nicaragua, Managua, Nicaragua, 14 de Enero del 2013.

Martínez Silvia. (2016). En *Superrhheroes.sesametime*. ¿La edad afecta a la productividad laboral?. Recuperado de <https://superrhheroes.sesametime.com/la-edad-afecta-la-productividad-laboral/>



Peralta, R. (2002). El Clima Organizacional. En *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional>

Quintana, D. (2013). Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional. En *Blogspot*. Recuperado <http://www.http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html/>

Quevedo, A, Judith. (2006). Clima organizacional. En *Monografias.com* Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>



X ANEXOS

Anexo 1: Cronograma de actividades

Fases de la Investigación	Actividades/Tareas	Periodo de ejecución							Responsables	
		A g o s t o	Se p t i e m b r e	O c t u b r e	No v i e m b r e	Di c i e m b r e	E n e r o	Fe b r e r o		M a r z o
Fase de planificación (Proyecto de investigación)	Selección del tema de investigación									Equipo investigador
	Delimitación del tema de investigación									
	Justificación y planteamiento del problema de investigación									
	Realización de los objetivos y alcance de la investigación									
	Realización del diseño metodológico									
Fase de Trabajo de campo o ejecución	Antecedentes de investigación									
	Realización de marco teórico									
	Realización de hipótesis									
	Formulación de preguntas de encuesta.									
	Formulación de preguntas de entrevistas.									
	Ejecución de encuestas y entrevistas									
	Validación de los instrumentos									
	Análisis de la información recopilada									
Fase informativa	Elaboración del informe									
	Observaciones a la investigación									
	Defensa									



Anexo 2: Validación de instrumentos

Matagalpa 24 de Enero del 2019.

**A quien Concierno
Su Despacho.**

Presento cordiales saludos.

Se me ha solicitado como profesional de las carreras de **Psicología Clínica** y de **Sociología con énfasis en Trabajo social**, con amplios conocimientos en trabajo de campo con Organismos No Gubernamentales ONG y en metodologías de las investigaciones sociales, de lugar a la validación de los instrumentos que presenta el Protocolo de Investigación con el Tema **Influencia del Clima Organizacional en el desempeño de los servidores público de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018** del equipo de estudiantes de la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria, Farem Estelí.

A través del presente informe, pretendo dar a conocer primero las correcciones, segundo la validación de instrumentos que solicito el equipo investigador, antes de realizar el trabajo de campo o de laboratorio.

PRIMERO:

- Se les recomendó de forma general, mejorar la estética de Encuesta y Entrevista, esta corrección consistiría en poner Nombre y logo de la Alma Mater.
- Se indicó que los instrumentos de Encuesta y Entrevista necesitaban algunos datos como: presentación de cada instrumento en un pequeño párrafo con redacción precisa del proceso investigativo y agregar fecha a los instrumentos.

En el caso específico del **Instrumento de Encuesta** se les realizo las siguientes observaciones:

- corregir la redacción, cambiar algunas palabras muy técnicas por otras de más fácil comprensión.



CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Wilbert Javier Moreno Zamora, titular de la Cédula de Identidad N°:441-190885-0005G y de profesión Licenciado en la carrera de Sociología con Énfasis en Trabajo Social y Gestión para el Desarrollo, ejerciendo como Especialista en Metodologías Investigativas y habitante de la Ciudad de Matagalpa.

Por medio de la presente doy a conocer que he revisado con fines de Validación del Instrumento (Entrevista), para el efecto de aplicación del protocolo de Investigación con tema **Influencia de Clima Organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

CATEGORIA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de la pregunta		X		
Amplitud del contenido		X		
Redacción de las preguntas			X	
Claridad y Precisión			X	
Pertinencia			X	

En Matagalpa, a los 24 días del mes de Enero del año 2019.



Wilbert Javier Moreno Zamora.
 Lic. En Sociología con Énfasis en Trabajo Social
 y Gestión para el Desarrollo.
javidiva@yahoo.es
 5799-0927



Anexo 3: Encuesta



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – ESTELÍ**

Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo determinar el clima organizacional que viven los servidores de la **alcaldía de San Sebastián de Yalí** con respecto al desempeño laboral en el primer semestre del año 2018. Todas las respuestas de los diferentes aspectos serán de uso confidencial y no comprometerán su trabajo con la institución.

Institución: _____ Municipio: _____ Sexo: M _____ F _____

Cargo que desempeña: _____ Fecha: ____/____/____

Edad: 18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años más de 45 años

ASIGNE CON UNA X EL GRADO QUE CONSIDERE CONVENIENTE.

Ambiente Físico

1. Cuántos años tiene de laboral para la institución.

Menos de 1: De 1 a 3 años: De 3 a 6 años: De 6 años a más

2. Cómo valora usted el ambiente laboral.

Nada satisfecho: Poco satisfecho: Bien satisfecho: Muy satisfecho:

3. El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en:

Malas condiciones: Regulares condiciones: Buenas condiciones:

4. Los equipos y herramientas de trabajo que utilizo se les da el debido mantenimiento:

Si: No:

Si la respuesta es Sí, ¿cada cuánto?

5. Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo:

Si estoy conforme: No estoy conforme:



Relaciones Interpersonales

6. Como es la relación con sus compañeros de trabajo.

Mala: Regular: Buena: Excelente:

7. Como es la relación con el personal de otras áreas de la institución.

Mala: Regular: Buena: Excelente:

8. Conoce sus deberes y derechos como trabajador de esta institución.

Si: No:

9. Considera que le han sido violentado sus derechos de ley por parte de la institución

Si: No:

Comportamiento Institucional

10. Conozco la misión y visión de la institución

Si: No:

11. Siente que la institución se preocupa por la adecuada capacitación de los empleados.

Si: No: Siempre: A veces:

12. La institución le reconoce su desempeño laboral.

Si: No: Siempre: A veces:

13. La institución ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal.

Si: No:

Satisfacción Laboral.

14. La institución aplica evaluaciones a la productividad individual y colectiva.

Si: No: Siempre: A veces:

15. La institución realiza evaluaciones al desempeño.

Si: No: Siempre: A veces:

16. Está conforme con la manera de evaluar su desempeño por parte de la institución

Si estoy conforme: No estoy conforme:



17. Existe un plan para lograr los objetivos de la Institución.

Si: No:

18. Entre los objetivos de mi institución, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.

Si: No: Siempre: A veces:

19. Como considera la calidad de los servicios que brinda la institución.

Mala: Regular: Buena: Excelente:



Anexo 4: Entrevista



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

Entrevista

La presente entrevista tiene como fin conocer su percepción como servidor público de la **alcaldía de San Sebastián de Yalí**, con respecto al desempeño laboral en el primer semestre del año 2018. Todas las respuestas de los diferentes aspectos serán de uso confidencial y no comprometerán su trabajo con la institución.

Institución: _____ Municipio: _____ Sexo: M _____ F _____

Cargo que desempeña: _____ Fecha: ____/____/____

Objetivo:

Analizar el estado del desempeño laboral de los servidores de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí de acuerdo al clima organizacional que existe en la Institución.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede describir el clima organizacional de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí?
2. ¿Considera que el clima organizacional es el propicio para el buen desempeño de los servidores?
3. ¿De qué manera afecta o satisface el clima organizacional a los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí?
4. ¿Cómo mide la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Alcaldía?
5. ¿Cuál es el aporte de la institución para mejorar el clima organizacional?
6. ¿Cree usted que los servidores públicos se sienten satisfechos con la institución?
7. ¿Considera usted que las condiciones de trabajo influyen para que tengan un buen desempeño laboral?
8. ¿Hasta qué punto es aceptada la evaluación del desempeño de los servidores?
9. ¿Existe una correcta distribución de las funciones de los servidores con respecto a sus puestos de trabajo?
10. ¿Le han dado a conocer el reglamento interno de la institución?
11. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar el clima organizacional de la alcaldía?



Anexo 5: Matriz para triangulación de los datos cualitativos.

Objetivo	Entrevistas	Observaciones	Síntesis	Análisis (resultados con base teórica)
Describir las condiciones en las que se desarrolla el clima organizacional en la municipalidad.	¿Cómo puede describir el clima organizacional de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí? Se basa en un ambiente de respeto entre todos, donde las relaciones interpersonales ocupan un plano fundamental, sin embargo, hay problemas como chismes, soberbia y la convivencia entre las áreas no es la idónea, no obstante se está trabajando para mejorar, debido a que apenas se está poniendo en práctica el manual organizacional.	Existe una dicotomía en las respuestas: primeramente se dice que hay un ambiente de respeto y donde las relaciones interpersonales son importantes, pero posteriormente se habla de debilidades como el chisme y la soberbia.	No obstante los problemas en las relaciones interpersonales, se reconoce que son importantes para que pueda haber un ambiente de respeto y convivencia poniendo en práctica el manual organizacional.	El clima organizacional responde a la convivencia, respeto, unidad y el trabajo como un solo equipo, lo que según Brunet, 1987, Citado por Duque 2014: el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno, es decir, que el individuo se comporta según el ambiente en donde se desarrolla.
Determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos.	¿De qué manera afecta o satisface el clima organizacional a los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí? El clima organizacional es de mucha importancia ya que un desbalance se verá plasmado directamente en el rendimiento del servidor público, no	Es del conocimiento de los servidores públicos el impacto directo que tiene un buen o un mal clima organizacional sobre el desempeño de los servidores públicos.	El clima organizacional influye directamente sobre el desempeño de los trabajadores y de ello depende un mayor avance en las tareas diarias o un retraso en el	Según Fiallos, Alvarado y Soto 2015, el ambiente (de una institución) está estrechamente ligado con el grado de motivación de los empleados. Así también el incremento del



	<p>permitiendo el buen desarrollo y concentración del trabajador, ocasionando atraso o errores en las tareas designadas.</p>		<p>cumplimiento de metas.</p>	<p>interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.</p>
<p>Proponer acciones que favorezcan las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral</p>	<p>¿Cómo cree usted que se podría mejorar el clima organizacional de la alcaldía? El clima organizacional se puede mejorar con el compromiso individual y como un mismo equipo de trabajo, de desarrollar nuestras funciones en un ambiente de respeto y confianza. Este ambiente se puede lograr por medio de charlas de sensibilización, tolerancia y consejería. Mejorar el poder adquisitivo del personal como acción de motivación, tomando en cuenta que esto da lugar a una calidad de vida de los servidores públicos en nuestra municipalidad sea digna para ellos y sus familias.</p>	<p>Se conoce la metodología que podría implementarse para mejorar el clima organizacional, falta únicamente ponerlas en marcha.</p>	<p>Compromiso individual de trabajar en equipo. Crear un ambiente de respeto y confianza. Impartir charlas que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales. Aumentar el salario de los trabajadores para como una forma de motivación.</p>	<p>Mejorar las condiciones del área de trabajo, beneficios y reconocimientos de los trabajadores, mejorando sus salarios y reconocimientos por su trabajo. Mejorar las condiciones de los equipos y herramientas de trabajo que permitan al servidor realizar los trabajos más eficientes.</p>



Anexo 6: Informe de evaluación al desempeño.

Informe de Evaluación al desempeño

En cumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno y de acuerdo a lo establecido en los manuales de procedimientos de la institución, sobre la evaluación al desempeño laboral donde se recomienda que debe realizarse al menos dos veces al año, tengo a bien informarle que se aplicó evaluación a los servidores públicos que laboran en la alcaldía municipal en el período del primer semestre del año dos mil dieciocho, de acuerdo a los formatos establecidos en el manual de evaluación al desempeño y por clasificación de cargos (Directivos, ejecutivos y personal de apoyo o base)

Se aplicó la evaluación en coordinación con los responsables de áreas ya que ellos son los que están directamente con los servidores y pueden valorar cada uno de los factores establecidos en el formato, se evaluaron 53 servidores públicos clasificados de la siguiente manera:

Personal directivo: 6 evaluados con un porcentaje del 75 % como promedio de calificación, teniendo las mayores dificultades en el factor 7.2 donde hace referencia a la habilidad para guiar y supervisar al personal bajo su mando así como el factor 7.5 donde se valora la capacidad y responsabilidad para lograr los objetivos en el tiempo preciso, logrando un alto porcentaje en asistencia y puntualidad considerando éste como un logro ya que en evaluaciones anteriores tenía muy bajo cumplimiento.

Personal ejecutivo: se evaluó a 29 servidores públicos logrando un 80% como promedio de calificación, teniendo dificultad en algunos casos en el factor 7.8 aplicado a las relaciones interpersonales, 7.9 responsabilidad por trabajo asignado, observándose debilidad y falta de preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible y el 7.5 cumplimiento de actividades y tareas asignadas.

Personal operativo, auxiliar o base: en este grupo se evaluó a 18 servidores públicos obteniendo un promedio del 75 % de calificación donde se obtuvo mayor dificultad en el factor 7.10 referente a la organización del trabajo y en el 7.7 donde hace referencia a capacidad para soportar presión en el trabajo, considero que esto es debido a su nivel académico y a la cantidad de trabajo asignado, aunque para ellos no requiere de mucho conocimiento intelectual pero se necesita dedicación, esmero y responsabilidad.

Esta ha sido una evaluación muy diferente a las aplicadas en los años anteriores debido a que para este período (primer semestre /18) ya se trabajó bajo una nueva administración, donde se sentía aquel temor a lo desconocido, nuevas orientaciones, nuevos métodos de trabajo, nuevos empleados, casos de renuncias y cancelación de contratos.

A pesar de la forma de evaluar, los criterios tomados en cuenta y lo anterior mencionado se logró obtener resultados satisfactorios y ningún servidor público presentó deficiencia en particular.



Dora Ileana Zeledón Herrera
Resp. de Recursos Humanos