



**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL
SINACAM**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Seminario de Graduación para optar al título de:
Licenciado en Administración de Empresas**

TITULO:

**Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la
Alcaldía Municipal de Esquipulas, en el I semestre del año 2019.**

Autores:

- **Mateo Samir Ortega González.**
- **Wilber Castillo Artola.**
- **Eveling del Carmen López Herrera.**

Tutor:

- **Msc. Javier Flores.**

Estelí, Septiembre 2019.

Dedicatoria

A nuestro **señor Jesús y la Virgen María** por darnos la oportunidad de haber culminado nuestros estudios y habernos protegido en cada uno de los viajes que realizamos, además de darnos ánimos para continuar y no declinar en el camino.

A nuestras **familias**, por habernos apoyado antes y durante este proceso de aprendizaje, por su confianza y petición a Dios para nuestra protección y que lográramos cumplir con nuestros sueños.

A nuestros **profesores**, por habernos transmitido el pan del saber y por haber sido además de maestro un amigo que nos guiaron y dieron parte de su tiempo para nuestra superación.

Agradecimiento

A dios sobre todas las cosas y la virgen madre de nuestro señor Jesús, por habernos dado el conocimiento y la sabiduría para terminar esta importante carrera para nuestras vidas, para nuestra familia y para atender de la mejor manera a nuestra población.

A cada uno de los maestros, coordinadora de la SINACAM, compañeros de clase y personas que de una u otra manera nos apoyaron en este gran esfuerzo de superación.

A nuestras queridas familias, por su apoyo incondicional, ya que fueron y son un pilar fundamental para cumplir con nuestras metas.

Además, agradecemos a nuestro gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional por apoyar a los trabajadores de las alcaldías para que se diera la nivelación en las diferentes áreas de trabajo para brindarle un mejor servicio al pueblo.

Carta Aval del Tutor

A través de la presente hago constar que Eveling del Carmen López Herrera, Wilber Castillo Artola y Mateo Samir Ortega González, estudiantes de carrera de Licenciatura en Administración de Empresas han finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Esquipulas, en el I semestre del año 2019”

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los nueve días del mes de octubre del 2019.

Atentamente;

Msc. Javier Antonio Flores Rugama
Tutor de Tesis

Contenido

I.	Introducción	7
1.1	Línea:	8
1.1.2	Tema:	8
1.1.3	Tema delimitado:	8
1.2	Antecedentes.....	9
1.3	Planteamiento de problema	11
1.4	Justificación	13
II.	Objetivos:	14
2.1	Objetivo general:.....	14
2.2	Objetivos específicos:	14
III.	Marco teórico	15
3.1	Administración y Gestión Pública.....	15
3.2	Principios éticos del servidor público.....	18
3.3	Desempeño laboral.	20
3.4	Factores que influyen en el desempeño laboral.	22
3.5	Satisfacción laboral	23
3.6	La autoestima	25
IV.	Supuesto.....	29
4.1	Planteamiento de supuesto.....	29
V.	Operacionalización de objetivos.....	30
5.1.	Primer objetivo específico:	30
5.2.	Segundo objetivo específico:	32
5.3.	Tercer objetivo específico:	33
5.4.	Cuarto objetivo específico:	34
VI.	Diseño Metodológico	35
6.1.	Enfoque de la Investigación:.....	35
6.2.	Tipo de estudio.....	35
6.3.	Caracterización del universo.....	36
6.3.1.	Historia	36
6.3.2.	Misión	37
6.3.3.	Visión.....	37
6.3.4.	Valores impulsores.....	37

6.4. Población y Muestra:.....	38
6.4.1. Población:.....	38
6.4.2 Muestra:	38
6.4.3 Universo	39
6.5. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:.....	39
6.5.1. Encuesta:.....	40
6.5.2 Entrevista:.....	40
6.6. Revisión Documental	41
6.7. Cuentan como documentos:.....	41
6.8. Procesamiento de datos Mixtos:.....	41
VII. Análisis de Resultados	42
7.1 Identificación de características que influyen en el clima organizacional.....	42
7.2 Análisis de los factores que inciden en el desempeño laboral.....	43
7.3 Influencia en el clima organizacional en el clima laboral.....	45
7.4 Proceso de gestión del talento humano.....	46
VIII. Propuestas para la investigación.....	73
IX. Conclusiones.....	74
X. Recomendaciones.....	75
XI. Bibliografía.....	77
Bibliografía	77
XII. ANEXOS	78
❖ Encuesta	80

I. Introducción

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo general conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la alcaldía y proponer alternativas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la misma.

En esta investigación se desarrolla el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco teórico, resultados, conclusiones y recomendaciones donde se presenta la base teórica relacionada con la investigación las definiciones conceptuales.

En la actualidad el talento humano es para las empresas es el único que contribuye al desarrollo de las mismas, por tal razón es insustituible, tal situación es importante para dar al manual de funciones el verdadero lugar que se merece, ya que este contempla las actividades y responsabilidades que tiene cada empleado y de esta manera se logra la consecución de las metas y objetivos.

La alcaldía municipal de Esquipulas es una alcaldía con talento humano competente, por tal motivo se debe superar algunas debilidades en la estructura organizacional, esto se logra mejorando el manual de funciones y de tal manera que ayude en la parte de recursos humanos para fortalezcan los equipos de trabajo la institución.

1.1 Línea:

Administración municipal

1.1.2 Tema:

El clima organizacional de la alcaldía municipal de Esquipulas.

1.1.3 Tema delimitado:

Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Esquipulas, en el I semestre del año 2019.

1.2 Antecedentes.

En los últimos años se han realizado diversas investigaciones sobre el importante tema del clima laboral en las municipalidades, siendo este uno de los factores con la mayor importancia para asociarla con la presente investigación debido al enfoque laboral que éste percibe.

Una primera tesis de investigación, realizada por García Hodgson, María Elena; Melgara Estrada, Rosmery Judith y Villarreyana Centeno, Ingrid de los Ángeles (2016), para optar al título de Administración de Empresa, con el tema de estudio Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015, con un objetivo general de identificar los factores que inciden en el clima organizacional, para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM Estelí en el I semestre 2015.

Concluimos que estos investigadores necesitaban conocer el ambiente laboral de dicha universidad para de esta manera darse una idea como las empresas estatales tienen su forma de aplicación de sus actividades ya que estos trabajadores no contaban con las condiciones necesarias para realizar su trabajo.

Hay deficiencia de parte del área administrativa en cuanto a la aplicación de incentivos, motivación y condiciones físicas para que dichos trabajadores cumplan con la ejecución de sus funciones.

Una segunda tesis, realizada por la Br. Karla Argentina Campos García, Br. Rudy Lorenzo Cano Jiménez, Br. Ricardo Ramón Torres Meza, en el mes de Agosto 2015, para optar al título de Administración de Empresa, con el tema Clima laboral en las cabinas de Radio Darío, La Cariñosa, La F y Mi Favorita del municipio de León, Nicaragua, diciembre 2014 a agosto 2015, con un objetivo general de analizar el clima laboral de las cabinas de radio Darío, La Cariñosa, La F y Radio Mi Favorita y las afectaciones en el desempeño de los locutores al momento de dirigirse a la población

del municipio de León de diciembre del 2014 a agosto del 2015, donde las conclusiones se realizaron según la información recopilada de los investigadores se logra determinar el interés de algunos empresarios en brindarle buenas condiciones para la ejecución de las funciones de sus empleados, así como lograron investigar que otros de los dueños de radio no les interesaba mejorarles las condiciones laborales a sus trabajadores, solamente le interesa la parte económica y no el reconocimiento de la gran labor de sus empleados.

Una tercera tesis, realizada por Julia Irene Iturralde Torres, Lugar: Ambato – Ecuador, 15 de noviembre de 2011, para optar al título de Administración de Empresa, con el tema La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010, teniendo como objetivo general Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, tenido como conclusiones que según el trabajo investigativo realizado por la estudiante se logra definir que los trabajadores de dicha cooperativa no conocen ni jamás se les ha hecho una evaluación al desempeño laboral, ejecutando sus labores de forma empírica y solo cumpliendo una orden directa.

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción laboral y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la institución, y con la propia actividad de cada uno.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo en el que se desempeñan ya que tienen conocimiento de los factores fisiológicos, sociales y económicos que los lleva a estar satisfechos. Las dimensiones principales que han de considerarse como objeto de estudio para el clima

organizacional son: ambiente físico, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

1.3 Planteamiento de problema

Aunque la evaluación al desempeño de los funcionarios y empleados públicos en Nicaragua se encuentra legitimada en la ley 502 ley de carrera administrativa, municipal actualmente con influencia del nuevo modelo implementado por el gobierno de Nicaragua, se ha venido considerando al talento humano como el recurso más importante para lograr el éxito de las empresas, organizaciones e Instituciones.

Es por ello que en los últimos años y en base a lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, se ha orientado trabajar en el fortalecimiento de la calidad de la prestación de servicios para contribuir a la mejora en la calidad de la gestión pública, obtener un alto nivel de los encargados de la atención a la población y lograr la plena satisfacción en los usuarios.

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de alternativas para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales.

Desde hace un buen tiempo atrás, las autoridades municipales están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en ello de los objetivos organizacionales.

Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas del trabajo. Aún en la actualidad existen algunas áreas funcionando bajo este enfoque tradicional.

A pesar de las leyes, planes de desarrollo humano se logran encontrar deficiencias en el clima organizacional de la municipalidad ya que en esta alcaldía hay trabajadores que no cuentan con las condiciones físicas para ejercer sus funciones, por motivos que desde hace muchos años de ha venido laborando con una misma rutina de trabajo por falta de voluntad de las diferentes autoridades que han estado en el municipio.

Nunca se ha realizado una evaluación al desempeño de los trabajadores para de esta manera valorar el nivel de producción que existe en cada área y en que se puede mejorar, no se incentiva al mejor trabajador como una motivación hacia los demás empleados.

Como trabajadores se tiene un convenio colectivo, el cual se le dan beneficios al empleado, pero esto no lo aprovechan las autoridades para venderlo como una motivación, solo simplemente se da y el trabajador lo recibe como un compromiso.

Es por ello y otras razones que hemos decidido realizar dicha investigación ya que del resultado obtenido vamos a brindarles una herramienta a las autoridades municipales para mejorar el clima laboral de la municipalidad y así obtener un mejor resultado en la producción de cada área.

1.4 Justificación

El presente documento se elabora con el propósito de conocer el ambiente en el que los trabajadores de dicha municipalidad están realizando sus labores, si las condiciones actuales son óptimas, si el salario que reciben está bien remunerado, si están siendo estimulados como motivación de mejorar en sus labores.

También se puede mencionar que un mejor desempeño de las funciones de los servidores depende de un adecuado clima organizacional, sin obviar a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que contar con personas adecuadas, con un perfil adecuado y que sean capaces de manejar correctamente sus funciones asignadas.

Además, es importante que las autoridades municipales conozcan de este tipo de investigaciones para mejorar las condiciones de relación y trato con los servidores públicos y a si mejorar el clima laboral de las instalaciones.

Para la universidad porque enriquece el presente estudio de investigación se justifica técnicamente, porque llena algunos vacíos dentro del ámbito del análisis del clima organizacional y el mejoramiento en el desempeño laboral, que son evidentes, e inexplicablemente poco abordados. Poniendo en práctica los conocimientos teóricos en el tema de organización.

Por otro lado, para los estudiantes es importante este tipo de trabajo de investigación porque contribuye a la búsqueda de nuevos conocimientos para fortalecer la calidad de personal y su desarrollo laboral.

II. Objetivos:

2.1 Objetivo general:

Determinar la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía Municipal de Esquipulas, en el I semestre del año 2019.

2.2 Objetivos específicos:

- 1 Describir cuáles son las características que influyen en el clima laboral de la alcaldía.
- 2 Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral.
- 3 Proponer alternativas que favorezcan el clima laboral de la institución.

III. Marco teórico

Esta investigación está determinada por tres ejes: clima organizacional, satisfacción laboral y Empresas, los que serán las herramientas para obtener un resultado sobre la incidencia del clima laboral que está afectando el desempeño de los servidores públicos de dicha institución.

3.1 Administración y Gestión Pública.

Según la ley 502, ley de carrera administrativa municipal nos manifiesta que la Administración Municipal es la que ejercen los órganos y las estructuras del gobierno municipal, que de acuerdo a la Ley de Municipios y demás leyes ejerciendo sus competencias y funciones, bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa.

La presente Ley es de carácter general y de orden público y tiene por objeto proveerles a los municipios de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente.

La Ley también regula el régimen de Carrera Administrativa Municipal, estableciendo los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales que están clasificados como de carrera, de conformidad con el artículo 34 numeral 18 de la Ley de Municipios.

Nos dice que la función pública es toda actividad, sea de forma temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades y en cualquier nivel jerárquico de la administración mientras que la ley de Carrera Administrativa Municipal que es el sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia y eficacia de la administración municipal en el ejercicio de sus competencias.

Para el cumplimiento de ello la Ley regula el empleo, los cargos, funciones y los salarios en las administraciones públicas municipales y sus órganos de aplicación, basados en los méritos y capacidades, bajo procedimientos de ingreso a los cargos vacantes, permanencia, ascenso, traslado, cambios de cargo, democión, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera.

Los Servidores Municipales de Carrera administrativa son todos aquellos ciudadanos que en virtud de nombramiento legal después de haber aprobado los procedimientos de selección, prestan servicios de carácter permanente como funcionarios y empleados a los municipios y son retribuidos con cargo al presupuesto del municipio y son cargos de diferentes índoles tales como: Personal de Elección Popular que son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular: Alcalde, Vice-Alcalde y Concejales, de conformidad con el artículo 178 de la Constitución Política de Nicaragua. Personal de confianza son todos aquellos servidores públicos municipales de libre designación para desempeñar solo actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal.

El Personal Temporal son aquellos empleados, que prestan sus servicios a los municipios para cubrir temporalmente cargos cuyos titulares se encuentran en subsidio, descanso pre y post natal, vacaciones, permisos, excedencia o están suspensos del cargo los cuales son el conjunto de funciones y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo.

Existen cargos o agrupamiento de cargos específicos u ocupaciones profesionales con funciones o naturaleza similares y elementos de contenido organizativa homogéneos y que permiten identificar distintas intensidades de responsabilidades dentro de un mismo contenido en donde se encuentran una plaza, número de puestos, presupuestados de un determinado cargo.

Como principio importante para la buena selección, todos los ciudadanos tienen el derecho de participar en las convocatorias de selección de personal para la Carrera Administrativa Municipal en igualdad de condiciones y bajo los procedimientos que está en la Ley, su Reglamento y el manual de carrera administrativa establezcan sin discriminaciones de sexo, género, raza, religión y credos políticos ó filosóficos se toma en cuenta el Principio de generalidad.

Todos los ciudadanos que opten a cargos en la carrera administrativa municipal deben de cumplir con los requisitos que establezca la Ley, su Reglamento y el Manual de Carrera Administrativa Municipal, el incumplimiento de los mismos hará que la selección sea revocada de oficio por el órgano competente y pueda ser impugnado por cualquiera de los optantes a la convocatoria de selección siempre y cuando cumpla con el Principio de mérito y capacidad que debe tener todo ciudadano que opte a un cargo de la carrera administrativa municipal.

Las Comisiones Regionales, Departamentales de Carrera Administrativa Municipal, están obligadas a realizar una convocatoria pública a través de un medio de comunicación escrito de circulación nacional, en la que se exprese el cargo vacante a llenar, los requisitos que tienen que cumplir y las pruebas a realizar por los optantes. La falta de publicidad acarrea la nulidad de la convocatoria la cual puede ser declarada de oficio o a petición de parte.

Según la ley de carrera administrativa los principios tales como Principio de sometimiento a la Constitución y al Derecho en donde toda actuación pública presupone la adecuación del acto administrativo a lo dispuesto por la Constitución Política y el ordenamiento jurídico por los que rige los siguientes principios tales como Principio de eficiencia, Los funcionarios y empleados municipales sujetos a esta Ley deben de ejercer sus funciones, acciones y actividades, en el tiempo y en las mejores condiciones en costo y calidad del servicio y obras que realicen.

El Principio de Eficacia, es el grado de correspondencia entre los propósitos y los logros obtenidos por los funcionarios y empleados tomando en cuenta el principio de imparcialidad, los funcionarios y empleados regidos por la carrera administrativa municipal sus funciones, acciones y actividades deben de realizarlas con el espíritu de lealtad y obediencia a la Constitución Política y a las leyes en beneficio de la generalidad o colectividad municipal, y no en beneficio de grupos ni de sectores sociales y políticos debemos cumplir con el principio de probidad y transparencia.

La administración del patrimonio municipal deberá ser ejercida con ética y moralidad de conformidad con las normativas pertinentes y para los fines públicos establecidos, el servicio a la ciudadanía es la razón de ser de funcionario o empleado es el servicio a la ciudadanía a la que deben atender con cortesía, tramitar y resolver sus peticiones, reclamos e impugnaciones dentro de los términos previstos en la ley de carrera y en el código de ética.

3.2 Principios éticos del servidor público.

Según el código de conducta ética de los servidores públicos municipales se refiere textualmente a la ética como un valor fundamental en los Principios Éticos del servicio público: tales como: Principio del Bien Común: Los servidores/as públicos@municipales deben actuar en el ejercicio de sus funciones tomando en cuenta que el fin fundamental es el bienestar y la satisfacción de la familia y la comunidad.

En este caso se debe de anteponer o priorizar los intereses colectivos frente a los intereses particulares con el compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todas las familias y comunidad es fundamental el Clima organizacional en todas las empresas porque Se dice que es el ambiente en que se vive en la empresa que resulta agradable o incómodo.

Según (ivancevich j.m, 2005) señala que el clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional agradable o incomodo implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales o en conjunto con un grado de compromiso de objetivos y estrategia de la institución el clima organizacional se divide en:

El ambiente físico hace referencia al entorno que rodea condicionando sus circunstancias vitales, el ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas (CHAVENATO, 2000) que cumple con las Características estructurales: Como el tamaño de la organización formal es la infraestructura según (Hernández) define a la estructura como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

(RODRIGUEZ, 2002) Tomando en cuenta el ambiente social podría entenderse como el tipo de interacción que se establece un Sujeto Social con otro u otros respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo según roles y actividades desarrolladas por los sujetos que abarca aspectos como metas, objetivos, conflictos entre personas o departamentos, comunicación, liderazgo, e identidad, además se debe contar con características personales como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

La socialización es un proceso del individuo y un proceso de la sociedad. Por tanto, son dos procesos complementarios en su meta final, pero distintos en su origen, intereses, y mecanismos de actuación. Uno es el interés de la sociedad y otro el del individuo. Por eso el fenómeno de la socialización es estudiado tanto desde la Sociología como desde la Psicología, aunque de hecho no estudian los mismos contenidos, así como el desempeño laboral

3.3 Desempeño laboral.

Según (Chavenato, 2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

También se puede decir que en el desempeño laboral es 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), 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.

Por ende, la idoneidad demostrada que el clima organizacional o clima laboral nos permite conocer factores que influyen en el mismo, podemos relacionar las variables que influyen en mayor medida en la generación del ambiente de la organización los estudios de este tema sostienen que el clima en las organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos.

Las características de cada trabajador (su actitud, personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado anímico, o su vida familiar) influirán tanto en el clima laboral como en su propia percepción del mismo.

Las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización son también factores que afectan al clima laboral, determinados por la organización y estructura, procesos comunicativos, distribución de los roles, cohesión de los equipos... Si la empresa consigue crear vínculos positivos conseguirá mejorar el ambiente organizacional y, viceversa, La estructura es la forma en la que se organiza la compañía a nivel puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral.

El objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que si conseguimos adaptar la estructura a las necesidades de la compañía, estaremos ayudando a mejorar el clima laboral de la misma y las Políticas de personal el cual permite referirse a las acciones concretas que lleva a cabo la compañía para impulsar un clima laboral positivo, como el reconocimiento, los incentivos, la capacitación, programas sociales, política de promoción interna, medidas de bienestar, el liderazgo es el papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos.

Por ello, las empresas deben apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

La cultura es el conjunto de normas intangibles de una organización también influye directamente en el clima laboral y el que este sea positivo dependerá, no de la cultura en sí, sino de que sea compartida por la plantilla entre los factores físicos las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral y los factores externos también el entorno tiene influencia en el clima organizacional.

Los clientes, proveedores, administraciones públicas, competencia o la propia sociedad influyen en las empresas. Por ejemplo, la alianza con una gran compañía puede insuflar motivación a la plantilla y mejorar el ambiente laboral.

3.4 Factores que influyen en el desempeño laboral.

En la municipalidad como en cualquier empresa existen muchos factores que afectan el desempeño laboral y es importante que los empleados conozcan claramente:

- Que el trabajador no conozca cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización: si un trabajador no tiene claro cuáles son sus tareas exactas, o hasta dónde llegan sus competencias, esto puede dar lugar a problemas de mayor nivel dentro de la compañía.
- Que no esté claro cuáles son los procedimientos que deben seguir: cada trabajador debe saber cuál es el procedimiento específico para cada tarea, ya que al no conocerlo puede dar lugar a confusiones que perjudiquen a las operaciones de la empresa.
- Qué que políticas deben respetar: este apartado es uno de los que más problemas pueden generar en la empresa a nivel global, y de los que más se deben cuidar. La política de empresa ha de ser algo que todos los trabajadores conozcan desde el primer día.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir: solo así un trabajador podrá saber si está alcanzando los resultados esperados.

Pero, además de todo ellos, a la hora de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos y los más importantes a considerar son los siguientes, Factores internos, Liderazgo de la dirección, Estructura organizativa, Cultura de la empresa además contamos con factores externos tales como factores familiares y personales del empleado factores ambientales o higiénicos como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, etc.

Estos aspectos no motivan cuando están, pero sin embargo cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés.

3.5 Satisfacción laboral

Según (weihrich, 2004) señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.

Esto es sustentado con las diferentes teorías, según a los diferentes autores proviene del latín satisfactio, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, la noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos.

El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de

satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Veamos algunos de los consejos más comunes para aumentar la satisfacción laboral, contratar a las personas adecuadas para cada puesto: si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores.

Crear lazos con los trabajadores: sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales.

La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente; contar con un sistema de incentivos: el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral.

Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas.

Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta, Promover el trabajo en equipo: éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente.

El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.

3.6 La autoestima

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, la autoestima es un factor determinante para superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas.

Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso, Para (Massó, la autoestima "Es el significado más directo de la palabra auto (sí mismo/a) Estima (amor, aprecio).", 1997) la palabra autoestima "Es el significado más directo de la palabra auto (sí mismo/a) Estima (amor, aprecio). Quererse a sí mismo/a, ni es egoísmo, ni es enfermizo; es un sentimiento fundamental."

Se considera necesario enfatizar que es amor, es decir, que al tenerse amor así mismos la persona tiene la facultad de aceptarse tal cual es, cuando se dice así se refiere que se sabe y se está consciente que es un ser humano y que como tal es poseedora de cualidades pero también tiene defectos pero al estar conscientes de esto y al amarse de verdad como lo dice el autor citado anteriormente no se puede caer en el egoísmo, la vanidad, el contenido de sí mismo, la auto justificación, el fariseísmo

que al contrario de quererse, es al final de todo un valor muy débil de el mismo, ya que al creerse superior y lo mejor, no se aceptan los defectos terminando en pensar que no los posee, entonces pierde la facultad de ser auto crítico, lo cual es malo para cada individuo porque la realidad es que es un ser humanos y que tiene defectos; y el poderse ver con defectos es lo que hace a este avanzar en la vida para una mejor calidad de vida.

La autoestima psicológicamente hablando es según el autor (Yagosesky, 1997) "amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener " lo que exhorta a tener en cuenta que como humanos se comenten equivocaciones, e incluso se tienen limitaciones, ya sean estas físicas o emocionales; pero que también no hay que perder de vista que se tiene la capacidad de levantarse, y que cada caída no es un fracaso eterno, sino verlo como una oportunidad que nos da la vida de conocernos más y de obtener la experiencia que en la próxima equivocación.

Poder confiar en la capacidad que tenemos de seguir adelante y alcanzar los objetivos que deseamos también un significado muy profundo de "Autoestima es la fuerza innata que impulsa al organismo hacia la vida, hacia la ejecución armónica de todas sus funciones y hacia su desarrollo.

Solo el hecho de saber que nos tenemos a nosotros mismos y de estar consciente de que valemos bastante tanto por nuestra capacidad de dar a los demás, de amar, de compartir; es un motivo muy grande para seguir existiendo y dar lo mejor de sí con alegría y solidaridad pero teniendo una buena valoración de sí mismo y estando consiente de las posibilidades, se pueden trazar objetivos claros el conocimiento que se tenga de sí mismo va bien ligado con el amor que se tenga la persona, pues ayuda a tener una orientación, de lo que se posee tanto cualidades, habilidades, destreza; como también de lo que se carece o con lo que se está disconforme, defectos, limitaciones, y es así, sabiendo lo bueno y lo malo que se tenga, se pueden hacer de las debilidades fortalezas.

Según (Massó, "El respeto es consecuencia del valor que nos reconocemos, 1997) "El respeto es consecuencia del valor que nos reconocemos, o la estima que profesamos hacia nuestra persona y la dignidad que exigimos que nos otorguen las demás personas."

La Confianza es nuestro derecho de ser felices, el sentimiento de ser dignos, de merecer, de tener derecho a afirmar necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos, cuando la persona posee este sentimiento de estimación hacia sí mismo sabe que es merecedor de sentirse bien, de sentirse feliz, por los triunfos que ha alcanzado, que tiene derecho a vivir y expresar de forma apropiada los deseos, necesidades, pensamientos; que sentir alegría es un derecho natural que posee.

Esta estimación de la que se ha hablado, cabe mencionar que puede trabajar desde la valoración que se hace de sí a favor de la persona, es decir, que le ayude a crecer como persona; aquí se habla de autoestima positiva; pero también puede trabajar en contra del individuo mismo, es decir perjudicando su la calidad de vida; entonces se habla de autoestima negativa.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los servidores puede mejorar cuando se tiene un contacto con los usuarios a quienes se les brindan los servicios en la municipalidad, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (drovet, 1992) la institución del estado, con personería jurídica, facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito, los ciudadanos y ciudadanas, quienes democráticamente deciden otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la

conducción del gobierno local, dicho mandato, está sujeto a un conjunto de reglas, que, si no son cumplidas pueden generar el retiro de la confianza ciudadana y por tanto el resquebrajamiento de la legitimidad para ejercer dicha representación.

En ese sentido, cobra importancia el vínculo de ida y vuelta que debe existir entre las autoridades municipales y la población, de tal manera que se permita a la población estar informada, intervenir en los asuntos de la gestión y, a las autoridades municipales ejercer el mandato para el cual fueron elegidas, con eficiencia y transparencia.

En el primer caso, la solución supone la satisfacción de una inquietud o la razón con que se destraba un problema.

La mayor importancia para la municipalidad dentro del sistema de toma de decisiones, la planeación es la primera ficha de la organización, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de alternativas, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

La segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas(os) las(os) trabajadoras que se encuentran dentro de la municipalidad, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

La dirección es la tercera ficha, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización, el control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo en general de una empresa.

La alcaldía municipal de Esquipulas está ubicada en el departamento de Matagalpa a 52 km y 108 km de la capital Managua. Como municipalidad esta ha venido surgiendo bajo los planteamientos y orientaciones del gobierno de reconciliación y unidad nacional, enfocando todas sus actividades en pro de la población, como institución

actualmente existen 38 trabajadores los que desempeñan sus funciones según orientación del gobierno municipal.

En el ámbito laboral podemos decir que no cuentan con todas las condiciones necesarias para ejercer dichas actividades, ya que cada oficina de las diferentes áreas necesita un complemento para cumplir con las actividades dentro de sus objetivos planteados.

IV. Supuesto

Mejorando el Clima Organizacional en el desempeño laboral habrá mayor grado de satisfacción en los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Esquipulas.

4.1 Planteamiento de supuesto

Existe una relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral es por tal razón que esta relación trae consigo mayor desempeño laboral de los servidores de la alcaldía municipal de Esquipulas.

V. Operacionalización de objetivos

5.1. Primer objetivo específico:

- Identificar cuáles son las características que influyen en el clima laboral de la alcaldía.

Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a
Identificar cuáles son las características que influyen en el clima organizacional de la alcaldía.	Características que influyen en el clima organizacional de la alcaldía	Chiavenato (2000), establece que: "El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de las organizaciones e influyen en su comportamiento.	Conjunto de Características que influyen en el clima organizacional	Sub conjunto de las características que influyen en el clima organizacional	Condiciones físicas del trabajo	Personal administrativo
					Liderazgo	Personal administrativo
			Modelo de Gestión por competencia	Fusionar alternativas de la alcaldía en el clima organizacional.	Personal administrativo	
					Personal administrativo	
					Personal administrativo	
Personal administrativo						

						Personal administrativo
						Personal administrativo
					Proceso de inducción al nuevo servidor publico	Personal administrativo
						Personal administrativo
					Meta	Personal administrativo
				Etapa	Desarrollo humano	Personal administrativo
					Sentido de pertenencia	Personal administrativo
					Reconocimiento	Personal administrativo

5.2. Segundo objetivo específico:

- Determinar los factores que inciden en el desempeño laboral.

Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a
Distribuir los factores que inciden en el desempeño laboral	Distribución de los factores que inciden en el desempeño laboral	Rodríguez (2008) Define al clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico con que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.	conjunto de factores que inciden en el desempeño laboral	Subconjunto de factores que inciden en el desempeño laboral	Sistema de evaluación con el que se mide el desempeño laboral	Director de áreas
					Criterios	Director de departamento
						Director de departamento
						Director de departamento
						Director de departamento
						Personal administrativo
				Ventajas	Nivelación de cargos	
				Beneficios del sistema de evaluación	Importancia de las evaluaciones	Personal administrativo

						Personal administrativo
--	--	--	--	--	--	-------------------------

5.3. Tercer objetivo específico:

- Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía.

Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a
Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores	Percepción o noción del clima organizacional	Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se compartan en función de la forma (1994, 1994) (1994, 1994) (1994, 1994) en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que el mismo tiene sobre el medio de trabajo y el entorno. por otro lado la escuela funcionalista formula que el pensamiento y el comportamiento	Desempeño o Laboral	Gestión Académica	Cumplimiento individual	Personal dirección superior
					Personal integral	Personal dirección superior

		de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.				
--	--	---	--	--	--	--

5.4. Cuarto objetivo específico:

- Proponer alternativas que favorezcan el clima laboral de la institución.

Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a
Proponer alternativas que ayuden a mejorar el clima organizacional en la institución	Mejoras en el clima organizacional	Según el grupo de investigación, durante el proceso de estudio propone que se dé una capacitación al personal de dirección superior sobre el clima organizacional que se debe regir dentro de la institución y los elementos que se deben de poner en práctica en la misma.	Implementación de alternativas del clima laboral	Dar a conocer los elementos del clima organizacional	Elementos del clima organizacional	Personal dirección superior

VI. Diseño Metodológico

El tema de investigación surge como una necesidad para conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la alcaldía municipal de Esquipulas. Es importante conocer algunas teorías planteamientos de autores para llegar a fondo del trabajo investigativo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, es importante plantear información necesaria con el fin de aportar instrumentos que nos ayuden a mejorar el trabajo en la alcaldía municipal.

6.1. Enfoque de la Investigación:

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación con un enfoque Mixto.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

6.2. Tipo de estudio

Se empleará el tipo estudio descriptivo porque se describen los diferentes modelos de gestión por competencias del talento humano.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo determinado.

6.3. Caracterización del universo

6.3.1. Historia

La ciudad de Esquipulas no es muy antigua y no cuenta con documentos históricos que reflejen su existencia en el siglo pasado, esto se puede confirmar a través de la tabla de curatos del obispado de Nicaragua donde aparecen mencionados los hechos que ocurrieron en los pueblos durante esa época y no se hace mención del municipio de Esquipulas, este documento se publicó a principios del siglo pasado, antes de la independencia de Centroamérica, por el historiador Guatemalteco Padre Juarros.

En el año 1,885 que se efectuó la división política del país, aparece ya mencionada la población de Esquipulas, en un documento del prefecto del departamento de Matagalpa, informe rendido ante el gobierno y firmado el 27 de febrero de 1888, al referirse al pueblo de Esquipulas afirma:

Esquipulas, no hay edificios nacionales y públicos, existen la ermita y el cabildo, se han edificado dos casas particulares y hay seis en vías de construcción.

Las investigaciones realizadas hacen suponer que el florecimiento de la región y caracterización como pueblo de Esquipulas, data del presente siglo, con la formación de las primeras fincas de café y ganaderías de la región.

De acuerdo con algunos historiadores, el nombre original de Esquipulas era Kaulapa del Náhuatl, que significa ríos de piedras, hoy interpretado como Kaulapa.

El nombre nativo del pueblo de Esquipulas era Kaulapa de procedencia indígena, el que fue puesto por los indios que habitaron el pequeño caserío, compuesto por cinco casas.

Durante la conquista española los habitantes dispusieron construir una iglesia en el terreno de una montaña que fue despalada, propiamente en el lugar en que se encontró una imagen de un Cristo Negro.

El primer sacerdote que visitó dicha comunidad lo llamó El Señor de Esquipulas y lo nombró el santo patrono del pueblo. Esquipulas fue declarada ciudad el 18 de Septiembre de 1,944.

6.3.2. Misión

Somos un gobierno Local que contribuye al desarrollo humano fomentando el protagonismo de las personas, la familia y la comunidad en equidad, en alianza con los diferentes sectores, conservando y promoviendo la identidad cultural, el turismo y el cuidado al medio ambiente.

6.3.3. Visión

Implementar una gestión y administración eficiente, productiva y transparente optimizando y ejecutando los recursos económicos y materiales con calidad y calidez para el desarrollo socio- económico, religioso y cultural que contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias priorizando los sectores más vulnerables.

6.3.4. Valores impulsores

Como parte de los valores que se fomentan en la alcaldía municipal de esquipulas:

- 1) Respeto
- 2) Responsabilidad
- 3) Etica profesional
- 4) Diciplina
- 5) Creatividad
- 6) Justicia social

- 7) Capacidad
- 8) Solidaridad
- 9) Honestidad
- 10) Capacidad Servicio

6.4. Población y Muestra:

6.4.1. Población:

(TAMAYO T. Y., 2003) para el investigador la población es el total de la población de estudio “un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”.

En esta investigación la población estuvo representada por un sujeto de estudio:

- a. El total de 15 servidores públicos de la institución, de un universo de 38 trabajadores.
- b. El total de los servidores de diferentes áreas administrativas de la alcaldía municipal de Esquipulas.

6.4.2 Muestra:

(TAMAYO, 2003), en el libro el proceso de la investigación científica señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (ACUÑA, 2006) define la muestra como: un grupo de individuos de una población.

Por ser una investigación Mixta se utilizó la muestra de conveniencia porque seleccionamos personal clave de la institución para obtener información necesaria sobre los servidores de la institución.

En la investigación la muestra la constituyó:

- a. Personal de dirección de la alcaldía (responsables de áreas administrativas de la alcaldía).
- b. 15 servidores publicos de la alcaldia seleccionados:

Máximo 5 años de laborar para la institución.

Estén ubicados actualmente en las diferentes áreas administrativas de la alcaldía municipal de Esquipulas.

6.4.3 Universo

Totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada. También se define al universo como un conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas.

La población que fue seleccionada para realizar dicha investigación es de un universo de 38 servidores públicos.

6.5. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección son todas las formas necesarias las que se utilizan para obtener información pertinente para alcanzar nuestros objetivos, (ALVAREZ, 1999) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener la información.

En este caso, las técnicas que se emplearon para la recolección de datos en dicha investigación fueron: Encuesta y entrevistas.

6.5.1. Encuesta:

(STANTON, 2004), una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente también se menciona que la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

(SAMPIERI, 2006) Señala que para recolectar información implican tres actividades que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí que son:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas

En la investigación las encuestas estuvieron dirigidas a un grupo de servidores públicos como son los responsables de las áreas de la alcaldía municipal de Esquipulas.

6.5.2 Entrevista:

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación (Rivero, 2008).

En la investigación la entrevista estructurada con preguntas abiertas dirigidas a informantes claves, como se detalla:

Entrevista dirigida a los responsables de área, la cual estuvo compuesta por 20 preguntas relacionadas con aspectos de gestión administrativa y de operación.

6.6. Revisión Documental

(<https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>) Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado.

6.7. Cuentan como documentos:

- Libros
- Código de ética
- Folletos
- Videos
- Revisión documental
- El Modelo de Gestión de la Investigación
- Reglamento interno de la institución.
- Ley 502 de carrera administrativa municipal
- Guía de evaluación al desempeño al personal

6.8. Procesamiento de datos Mixtos:

Para el análisis de datos cuantitativos se utilizó el programa Excel, generando tablas de procesamiento de la información de los datos generados por las encuestas esta información la reflejamos en diagrama de barra. Todo esto es con el fin de realizar el análisis datos encontrados.

Para el procesamiento de datos cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado de la encuesta se presentaron las respuestas dadas por el personal directivo de la institución. Todo lo anterior se realizó con el fin de facilitar el análisis descriptivo de los datos encontrados.

VII. Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los principales instrumentos (entrevistas y encuestas) que sirvieron como fuente de recolección de la información realizada a los diferentes trabajadores de la municipalidad objeto de esta investigación, en contraste con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

7.1 Identificación de características que influyen en el clima organizacional.

Inicialmente, se desarrollaron los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, logrando así describir el proceso de identificar cuáles son las características que influyen en el clima organizacional de la municipalidad (específicamente para el personal administrativo) la cual se sustenta en el manual de código de ética y conducta que establece las pautas que debemos adoptar en nuestro comportamiento de manera permanente, frente al servicio y atención con calidad a nuestra población y asegurar un clima laboral que contribuya a lograr una mayor comunicación, armonía, productividad, eficiencia y eficacia a lo interno de la institución. Sirve para tomarse en cuenta en el Sistema de Evaluación al Desempeño sobre la actitud del servidor público.

Tiene como base fundamental los Principios Éticos del servicio público: Bien Común, Dignidad, Legalidad, Capacidad, Igualdad, Probidad, Lealtad y Solidaridad, así como los Valores Éticos del servicio público: Respeto, Honestidad, Disciplina, Transparencia, Eficacia, Eficiencia, Productividad, Tolerancia, Cortesía, Complementariedad, Compañerismo, Compromiso, Calidad del Servicio Público y Responsabilidad.

7.2 Análisis de los factores que inciden en el desempeño laboral.

Seguidamente se presenta el análisis de los principales resultados de la distribución de los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del talento humano, desde sus puestos de trabajo, los cuales están establecidos en el código de conducta de la municipalidad y son indispensables para el buen desempeño laboral desde cada puesto de trabajo los cuales detallo a continuación, Respeto, es la Atención o consideración que deben tener los servidores públicos municipales hacia la población, compañeros de trabajo, entorno laboral y la Madre Tierra.

Honestidad es la cualidad del Servidor Público Municipal que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad en lo que decimos, de acuerdo con los valores de verdad y justicia, Disciplina, es el estricto cumplimiento de las normas administrativas, así como los valores y principios éticos y morales que rigen al SPM en el ejercicio de sus funciones, Transparencia, es rendir cuentas claras y verificables.

Es manejar correctamente los recursos financieros y materiales, Eficacia, es el cumplimiento de las metas y objetivos de los Planes, Proyectos y Programas en un 100%, en un período planificado en función de la satisfacción de la población, Eficiencia, capacidad de alcanzar los objetivos y metas institucionales programados, con el mínimo de recursos disponibles, en el menor tiempo y con la calidad requerida.

La Productividad está relacionada con la eficiencia, es trabajar por resultados y lograr ese resultado en el tiempo designado, e Tolerancia, es aceptar y respetar a las demás personas, aunque tengan pensamientos, ideas y prácticas diferentes, Cortesía, es el acto donde los servidores públicos municipales manifiestan los buenos modales, la amabilidad, el cariño y el respeto hacia la población y entre servidores públicos municipales, Complementariedad, implica la complementación de cualidades dentro del entorno laboral, asimismo, la complementariedad de roles entre los servidores públicos municipales, Cuando el trabajo de uno complementa el trabajo de otros,

Compañerismo, implica asumir una actitud de cordialidad, armonía, amistad, solidaridad y sobre todo un trato basado en el respeto y la colaboración, Compromiso, el Servidor Público tiene compromiso con el pueblo en dedicar su trabajo y empeño para conseguir el bienestar general de la población y el bien común, Calidad del Servicio Público, realizar el trabajo con Calidad, de la mejor manera posible.

La entrega diligente de las tareas asignadas, disposición para dar oportuna, esmerada y efectiva atención a la población, para encauzar cortésmente las peticiones, quejas y reclamos, así como resolverlos oportunamente, tomando en cuenta las competencias y capacidades, responsabilidad, el cumplimiento de las funciones del cargo, dentro de los plazos establecidos, así como la disposición permanente de rendir cuentas y asumir las consecuencias de los resultados de su trabajo.

Además de su conducta personal, accesibilidad, es mostrar una actitud accesible con el público y con los demás servidores públicos, de forma tal que las familias, comunidad y otros se sientan bien atendidos y encuentren respuestas a sus inquietudes, integridad, el servidor público debe actuar de acuerdo con la ley, congruente con los valores de la institución.

El Liderazgo, es el proceso de influir positivamente en otros servidores públicos, motivarles, entusiasmarles y apoyarles para que trabajen con eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos de la institución, Laboriosidad, es enamorarnos del trabajo, de lo que hacemos, es el gusto por trabajar y esforzarse en conseguir objetivos y excelentes resultados en el trabajo, Perseverancia, es mantener una actitud positiva y la búsqueda de formas para alcanzar los objetivos sin desistir o desfallecer. También se debe tener prudencia cuando emitimos una opinión, criterio o recomendamos, debemos ser objetivos y humildes.

7.3 Influencia en el clima organizacional en el clima laboral

Posteriormente para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se presenta una valoración sobre el análisis de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores con respecto a la percepción, desempeño, gestión y cumplimiento individual, finalmente se incluye una propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para estimular el desempeño eficiente del personal de la municipalidad, cualquier empresa es un ente vivo que lucha cada día por garantizar su supervivencia.

Para lograrlo y desde antes incluso de su nacimiento, "desarrolla una personalidad propia, que refleja la manera de pensar, de ser y de hacer las cosas por parte de las personas que la crearon y la lideran.

Así, "las creencias compartidas por la cúpula directiva sobre la mejor forma de gestionar el negocio poco a poco van determinando los comportamientos, valores y actitudes deseables, es decir, los que la compañía espera que adopten los trabajadores", añade este experto.

Y lo cierto es que el paso del tiempo va "fortaleciendo esta cultura organizacional", cuya influencia provoca que la gran mayoría de sus miembros terminen actuando de la forma considerada "normal" por la propia empresa, las creencias compartidas por la dirección sobre la forma de gestionar el negocio determinan la conducta que deben adoptar los empleados, el cambio de cultura no puede imponerse; evoluciona mediante la manera que los trabajadores sienten que pueden desarrollar su actividad, Modelos mentales, Fruto de "la inercia y la inconsciencia que suelen acompañar a este proceso de adaptación.

De ahí que "introducir cambios de comportamientos y de actitudes sea tan complicado", señala. Y concluye: "Si no se conoce y comprende la cultura, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para afrontar los nuevos retos con

garantías, debido a este complejo proceso por el que cualquier empresa crea y fortalece su propia identidad, impulsar una nueva cultura organizacional requiere un compromiso a largo plazo.

Por más que se intenten promover nuevos valores y conductas a través de trípticos, la realidad demuestra que las vivencias, historias y opiniones de las personas que trabajan en la empresa son las que verdaderamente marcan la diferencia, afirma Antonio Núñez, socio director de estrategia de la agencia SCPF y autor de ¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos con herramientas de comunicación (Empresa Activa), Aunque los líderes pueden inspirar dicho cambio a través de su propio ejemplo.

El cambio de cultura no puede imponerse desde afuera -desde la cúpula directiva-, sino que siempre evoluciona desde dentro, mediante la manera que cada uno de los trabajadores siente que puede desarrollar su actividad profesional", añade Núñez, lo cierto es que hoy en día, "la credibilidad de una empresa empieza y casi termina por la opinión que tienen de ella sus propios trabajadores, que pueden ser los mejores o los peores embajadores de la compañía".

Según una reciente encuesta elaborada por el Barómetro de Confianza Edelman, el 63% de los empleados comparten información de la empresa con otros compañeros; el 67%, con su familia, y el 75%, con sus amigos. "Este tipo de conversaciones son las que relatan con mayor objetividad de dónde viene la organización, quién es y hacia dónde va".

7.4 Proceso de gestión del talento humano

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y encuestas relacionados al proceso de gestión, considerando como categorías de análisis el sistema de gestión del talento humano y el modelo de gestión por competencia.

Antes de realizar la descripción de los indicadores mencionados anteriormente, se consideró importante el análisis de elementos relacionados con funciones establecidas en la ley 502, ley de carrera administrativa municipal. En relación con este punto el personal administrativo en entrevista sostenida detalló:

“Las funciones de la alcaldía es el servicio a la población, la ejecución de proyectos, cumplimiento de los programas emblemáticos como son casa materna, centro de desarrollo infantil, laboratorio tecnológico.

Es importante mencionar que en la municipalidad existen buenas relaciones laborales y personales entre los trabajadores con características propias de responsabilidad, identidad, liderazgo con enfoque social y de comunicación.

Se ha venido mejorando la calidad del servicio de los funcionarios ya que en coordinación con la CAM se han realizado nivelaciones a los cargos que estos desempeñan.

Cabe indicar que como funcionarios tienen definido claramente sus objetivos y metas para brindar un excelente servicio a la población teniendo como principal herramienta el talento humano, equipos y medios para cumplir sus objetivos.

Se evalúan de parte de las autoridades los planes de trabajo para conocer las actividades programadas lo que permitirá al municipio y sus pobladores tener un mejor servicio, mejora de las infraestructuras, atenciones para la niñez, funcionamiento de la casa materna, ejecución de cursos en las escuelas de oficio, etc.

Toda institución tiene que tener fundamentada una visión y una misión como eje de trabajo, pero según los encuestados sobre la misión y visión de la municipalidad manifestaron lo siguiente:

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil	X	
2	Secretaria ejecutiva		X
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja	X	
10	Colector		X
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		11	2

Tabla N° 1: ¿Si la institución cuenta con visión, misión, valores y objetivos usted los conoce?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Según la pregunta de encuesta si la institución cuenta con visión misión, valores y objetivos como podemos observar que la mayor cantidad de los servidores públicos encuestados contestaron que sí y una menor cantidad respondieron que no esto nos indica que la mayor cantidad de colaboradores tienen definida la dirección de institución a favor del servicio a la comunidad.

En la misión la alcaldía se describe que es un gobierno local que contribuye al desarrollo humano fomentando el protagonismo de las personas, la familia y la comunidad en equidad, en alianza con los diferentes sectores, conservando y promoviendo la identidad cultural, el turismo y el cuidado al medio ambiente.

En la institución se cuenta con la misión, visión y los objetivos muy bien definidos se cuenta con un empoderamiento por parte de los servidores y saben dónde están y para donde tienen que dirigir sus metas.

Según la ley 502, ley de carrera administrativa para la contratación de un empleado este tiene que cubrir los requisitos con un pensul profesional, donde según la tabla refleja lo que los encuestados respondieron:

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil	X	
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja		X
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		12	1

Tabla N° 2: ¿Su perfil profesional tiene relación con su puesto de trabajo?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

La pregunta de encuesta está relacionada al perfil del servidor para conocer la relación que existe entre con su puesto de trabajo encontrando los siguientes datos mayor cantidad de encuestados dicen que sí mientras que un número menor opinión que no, teniendo un satisfactorio desarrollo de sus funciones cada quien sabe lo que realiza porque todo está acorde a su perfil.

También se puede decir que en el desempeño laboral es 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.

En la alcaldía municipal de Esquipulas cada servidor público tiene el área de trabajo conforme su perfil, en este sentido todos realizan sus funciones de una forma muy eficiente siempre de cara al servicio de la población.

Es sustancial en la información, tener conocimiento de la transformación profesional para el talento humano lo cual la tabla adjunto lo refleja en su contenido.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil	X	
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja	X	
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		13	0

Tabla N° 3: ¿Considera a la institución como un lugar de transformación profesional para el talento humano?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Este dato rebela que de los encuestados el 100 % dice que la institución es un lugar de transformación profesional de los servidores públicos de la alcaldía municipal de Esquipulas.

El trabajo de investigación textualmente, dice así mismo el trabajador cuando se siente estimulado él se siente transformado por eso el uso de planes de participación permite incrementar el compromiso con la organización de los trabajadores por los incentivos que este les reparta.

Es decir que entre mayor sea la participación de los trabajadores en el establecimiento de los objetivos, además hacerlos parte de la distribución de las utilidades a través de bonos, estímulos, el compromiso será mayor al esperar un mayor beneficio. También los servidores se sienten contentos ya que se desarrollan profesionalmente porque tienen la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la alcaldía.

Es importante destacar la utilidad de un programa especializado para la formación profesional lo cual señala la tabla adjunta.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil	X	
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja		X
9	Técnico de caja		X
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		11	2

Tabla N° 4: ¿La institución cuenta con un programa especializado para la formación profesional?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Pregunta de encuesta la institución cuenta con un programa especializado para la formación profesional, la mayor cantidad de los encuestados respondieron que sí y un menor número dice que no por lo tanto los servidores si valoran que estando laborando en la institución adquieren muchos beneficios en cuando a su desarrollo profesional.

Nivelación. Es la capacitación que deben recibir los funcionarios y empleados para un mejor rendimiento laboral también tenemos la Actualización. Es la que sirve para mantener actualizados a los funcionarios y empleados en la institución y por ultimo contamos con un programa de Capacitación o formación. Es la que se determina para cada cargo por la Carrera Administrativa Municipal.

Podemos mencionar que la alcaldía municipal de Esquipulas es una institución que se encuentra muy fortalecida en esta área ya que cuenta con un programa de capacitación para la formación de los servidores públicos tanto a nivel institucional como por parte de la ley de carrera administrativa municipal.

En lo que reflejan los resultados de los beneficios que se obtienen producto de la evaluación al desempeño podemos observar lo siguiente en la tabla adjunta:

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro		X
4	Contador	X	
5	Contadora		X
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja		X
10	Colector		X
11	Promotoria social	X	
12	Informática		X
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		7	6

Tabla N° 5: ¿Obtienes beneficios producto de la evaluación del desempeño que le realizan en la institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

La pregunta hace referencia que obtienes beneficios productos de las evaluaciones del desempeño que le realiza la institución, lo cual los encuestados dicen en un 53 % dicen que si debido a que se estimula al trabajador con reconocimientos al desempeño laboral, bonos, viajes de ocio y recreación, y un 47% dicen que no obtienen ningún beneficio ya que hay una desmotivación personal debido a que no están en el área que ellos quieren, o el salario que obtienen es muy bajo, las evaluaciones son de mucha importancia porque a través de este análisis se puede fortalecer el FODA, dichas evaluaciones traen beneficio en todo tiempo siempre y cuando sean muy bien aplicadas y que las evaluaciones estén con un orden y preguntas muy bien formuladas de acuerdo a las funciones de cada servidor público municipal.

La tabla adjunta refleja los resultados de las labores asignadas a los trabajadores el cual tiene que ser aplicada según el manual de funciones de la municipalidad por el área de recursos humanos.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja	X	
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		12	1

Tabla N° 6: ¿El personal que labora en la institución cumple con sus labores asignadas?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

El personal que labora en la institución cumple con sus labores asignadas, en esta pregunta muy importante para la institución y para el cumplimiento de los objetivos planteados el resultado fue el siguiente la mayoría de los encuestado respondieron que si cumplen con sus labores asignadas, ya que son las funciones establecidas en el manual de cargos y funciones de la municipalidad además se cuenta con un reglamento interno el cual se debe cumplir y hacer cumplir teniendo en cuenta que estas funciones son auditas por la contraloría de la general de la republica de Nicaragua, mientras que un 8% dicen que no cumplen con sus labores establecidos dato muy positivo para la institución esto se debe a problemas de energía eléctrica, o no hay señal de internet sumado a que sus opiniones o sugerencias no son tomados en cuenta, las decisiones son tomadas de forma jerárquica.

En el manual del desempeño laboral se establece que es una responsabilidad y un deber de los tomadores de decisiones, autoridades, jefes de áreas, de propiciar, generar y crear las condiciones idóneas en un buen clima organizacional, que permita desarrollar las funciones, y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Los resultados de la encuesta realizada a los responsables de áreas.

Según datos de encuesta se puede mencionar que es un deber y un compromiso que asumimos al momento que aceptamos el cargo, cumplir con las tareas y funciones asignadas además en el contrato de trabajo se establece el cargo con sus funciones a realizar y otras funciones asignadas.

Dentro del proceso administrativo regida por la ley 502 se refleja la aplicación de sanciones al trabajador según la falta, en la siguiente tabla se muestran los resultados de las encuestas:

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador		X
5	Contadora		X
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza		X
8	Caja	X	
9	Técnico de caja		X
10	Colector		X
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico		X
Resultado		6	7

Tabla N° 7: ¿Se le aplican sanciones al empleado en caso que no realice las labores asignadas?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Se pregunta a los responsables de áreas encuestados se les aplica sanciones al empleado en caso que no realice las labores asignadas, resultando un dato de un 46% dicen que si se les aplican sanciones mientras que un 54% de los encuestados dicen que no se le aplican sanciones al trabajador, la ley de carrera administrativa define las sanciones aplicar y existe la comisión de faltas implicará la aplicación de sanciones conforme lo establecido en la presente ley.

Es muy importante destacar que las sanciones son una manera de corregir errores que en el futuro nos pueden afectar profesionalmente, por lo cual según la ley y el reglamento interno se estipula que dependiendo de la gravedad del incumplimiento i falta de esa misma manera sea la sanción.

Dentro del proceso de las sanciones administrativas que se hace al trabajador detallamos tabla adjunta.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador		X
5	Contadora		X
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja		X
10	Colector		X
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico		X
Resultado		7	6

Tabla N° 8: ¿Se aplican sanciones al trabajador?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Según la política de la municipalidad se le aplican sanciones al trabajador o nunca se ha sancionado a un empleado por incumplir sus funciones, porque según la ley 502, ley de carrera administrativa esta dice que las evaluaciones al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones.

Entonces en términos generales un trabajador debe ser sancionado por incumplimiento de funciones, a lo cual la máxima autoridad determinará si se aplica o no o si solo se la hará un llamado de atención. Pero en el caso de los encuestados la aplicación de las sanciones ha sido positiva lo que significa que ha habido trabajadores sancionados por incurrir en malos actos.

Es importante conocer que la institución cuenta con un manual de cargos y funciones, donde se recomienda que cada puesto de trabajo esté dirigido por personal diferente, lo que se detalla en la tabla adjunta según los encuestados:

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil	X	
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja	X	
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		13	0

Gráfico N° 9: ¿La institución cuenta con un personal para cada puesto de trabajo o son multifuncional?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Toda institución para su mejor funcionamiento y cumplimiento de las tareas es recomendable que exista un trabajador para cada área de trabajo, ya que así se ejecutarán las actividades en tiempo y forma y tanto la municipalidad como los beneficiarios tendrán mejores resultados.

En el caso de los encuestados estos manifiestan que la municipalidad si cuenta con un personal para cada área y así se obtienen mejores resultados de las actividades que a estos servidores públicos se les asignan.

En la ley 502, ley de carrera administrativa describe que un empleado tiene que tener un puesto con igual nivel de responsabilidad dentro de la institución.

Según la teoría un puesto de trabajo entendemos que es un sector de la empresa en la cual el trabajador desempeña sus actividades, en donde se le brinda los medios necesarios para que pueda desarrollar su actividad.

El servicio al puesto de trabajo, es un conjunto de medidas que permiten garantizar que al puesto de trabajo se le brinde lo que sea necesario para que se pueda realizar su actividad productiva, promoviendo el orden y la limpieza en el lugar.

El puesto de trabajo en un conjunto de tareas que son realizadas por una persona, en donde se constituye como una serie de deberes y responsabilidades inherentes al trabajador.

Todas las municipalidades tienen la obligación de cumplir los requerimientos de la ley 502 y los manuales de funciones en cuanto a la asignación de cargos, donde los encuestados contestaron los siguiente:

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva		X
3	Técnico de catastro		X
4	Contador		X
5	Contadora		X
6	Auxiliar contable		X
7	Finanza		X
8	Caja		X
9	Técnico de caja		X
10	Colector	X	
11	Promotoria social		X
12	Informática		X
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico		X
Resultado		1	12

Tabla N° 10: ¿Cree que es conveniente que una persona desempeñe dos puestos en la institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

En toda institución es conveniente que una persona desempeñe un puesto de trabajo para mayor eficiencia, por eso en relación a esta pregunta que si cree que es conveniente que una persona desempeñe dos puestos en la institución un 93% respondieron que no es conveniente mientras que un 7% respondieron que sí.

Dichos conocimientos de los trabajadores encuestados significan que conocen la ley de carrera administrativa y están actualizados en las actividades que realizan y la cual desempeñan con mucha responsabilidad.

Por tarea entendemos que es una unidad de trabajo que se encuentra previamente organizada para ser asignada a un trabajador, el cual deberá lograr las metas establecidas para ese puesto de trabajo.

A través de encuesta relocalizada y tabla adjunta se demuestra que hay satisfacción laboral en la institución.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora	X	
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja	X	
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico	X	
Resultado		12	1

Gráfico N° 11: ¿Hay satisfacción en el trabajo generado por los trabajadores que laboran para esta institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Referente a esta que si hay satisfacción en el trabajo generado por los trabajadores que laboran para esta institución pregunta muy importante los encuestados contestaron que si hay satisfacción en el trabajo, una menor cantidad dice que no. Nuestro trabajo de investigación dice textualmente dice que la satisfacción laboral Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la institución, y con la propia actividad de cada uno.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo en el que se desempeñan ya que tienen conocimiento de los factores fisiológicos, sociales y económicos que los lleva a estar satisfechos. Las dimensiones principales que han de considerarse como objeto de estudio para el clima organizacional son: ambiente físico, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional

En encuesta realizada logramos comprobar que las autoridades municipales no promueven la recreación a los servidores públicos municipales, el cual se detalla en la siguiente tabla.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil	X	
2	Secretaria ejecutiva		X
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador		X
5	Contadora		X
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja		X
9	Técnico de caja		X
10	Colector		X
11	Promotoria social		X
12	Informática		X
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico		X
Resultado		4	9

Gráfico N° 12: ¿Se realizan actividades creativas con el personal?

Fuente: Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.

Se realizan actividades creativas con el personal, un 31% contestaron que, si se realizan actividades, mientras que un 69% respondieron que no se realizan actividades recreativas. Esto nos rebela un dato importante en cuanto a la motivación de la institución.

Si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentaran la motivación intrínseca (Reeve 1994), el nivel de motivación en la institución es muy bajo pero los servidores públicos manifestaron en la encuesta realizada considerando que la motivación incide de manera fundamental al desempeñar su trabajo, si estos datos se asocian a los reflejados en las gráficas anteriores, es necesario que se realice un focalizar las aspectos que están afectando de manera negativa la motivación de los trabajadores en dicha institución para así revertir los datos que afectan el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas.

Es importante destacar que de acuerdo a los reglamentos y manuales de control interno se promueven los valores morales según tabla adjunta.

N°	Áreas de Trabajo	Indicadores	
		SI	NO
1	Registro civil		X
2	Secretaria ejecutiva	X	
3	Técnico de catastro	X	
4	Contador	X	
5	Contadora		X
6	Auxiliar contable	X	
7	Finanza	X	
8	Caja	X	
9	Técnico de caja		X
10	Colector	X	
11	Promotoria social	X	
12	Informática	X	
13	Resp. Escuela de Oficio y Tecnológico		X
Resultado		9	4

Tabla N° 13: ¿Se inculcan los valores morales dentro de la institución?

Fuente: Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.

Se inculcan los valores morales dentro de la institución, en relación a esta pregunta el personal administrativo responde en su gran mayoría que si se inculcan valores mientras que un sector muy minoritario responde que no se inculcan valores dentro de la institución como tal, por lo que manifestaron que hay que trabajar en función de fomentar los valores institucionales.

Según criterios los valores morales son inculcados en cada uno de nuestros hogares lo que hace la institución es lograr que se pongan en práctica Como parte de nuestro trabajo, hacerlo con amor y eficiencia, entre ellos tenemos que en la alcaldía municipal de Esquipulas se fomentan los siguientes valores: respeto, responsabilidad, ética profesional, disciplina, creatividad, justicia social, capacidad, solidaridad, honestidad, capacidad Servicio este último muy importante porque la institución es de servicio a la comunidad.

Dentro del cumplimiento de los objetivos de la institución estos están apegados al manual de funciones de la institución lo cual se detalla en grafico siguiente.

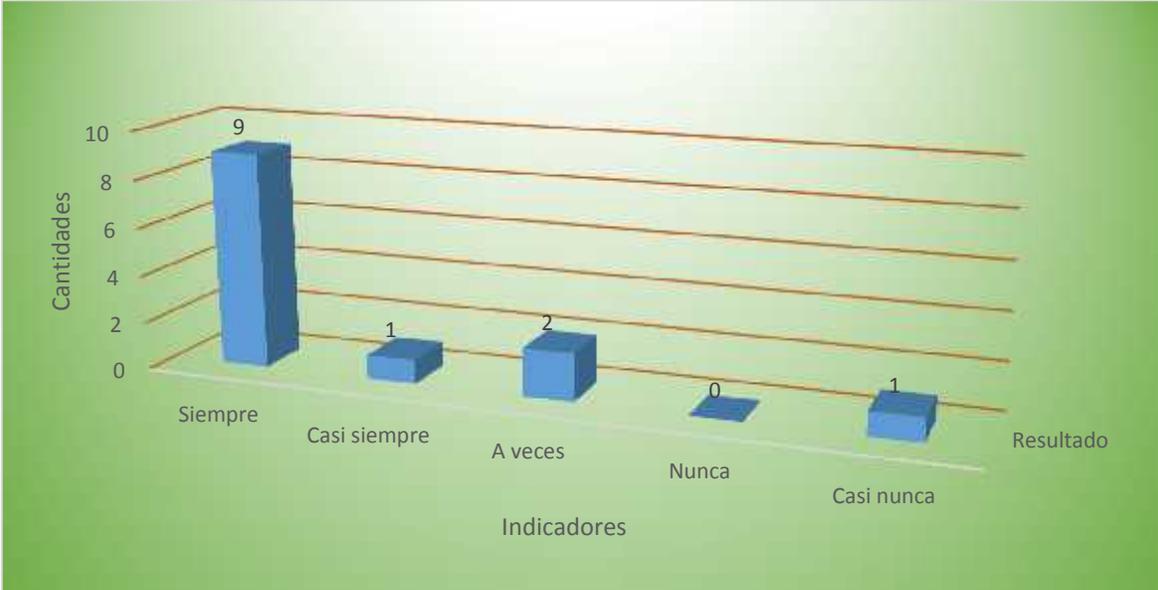


Gráfico N° 14: ¿Las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución, como se muestra en el gráfico la mayoría de encuestados contestaron que siempre van de la mano las actividades con los objetivos de la institución.

Si porque en este caso se debe de anteponer o priorizar los intereses colectivos frente a los intereses particulares con el compromiso, con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todas las familias y comunidad.

Es incorrecto pensar que las actividades realizadas por los servidores de la institución no conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que la función de los servidores de cara al servicio a la población es la razón de ser de la alcaldía ya que los planes de trabajos, las capacitaciones entre otras actividades que se realizan es para el logro de los objetivos y metas institucionales.

En información recopilada por los servidores públicos municipales, es importante saber que los criterios para la evaluación al desempeño laboral no son debidamente aplicados según gráfico adjunto.

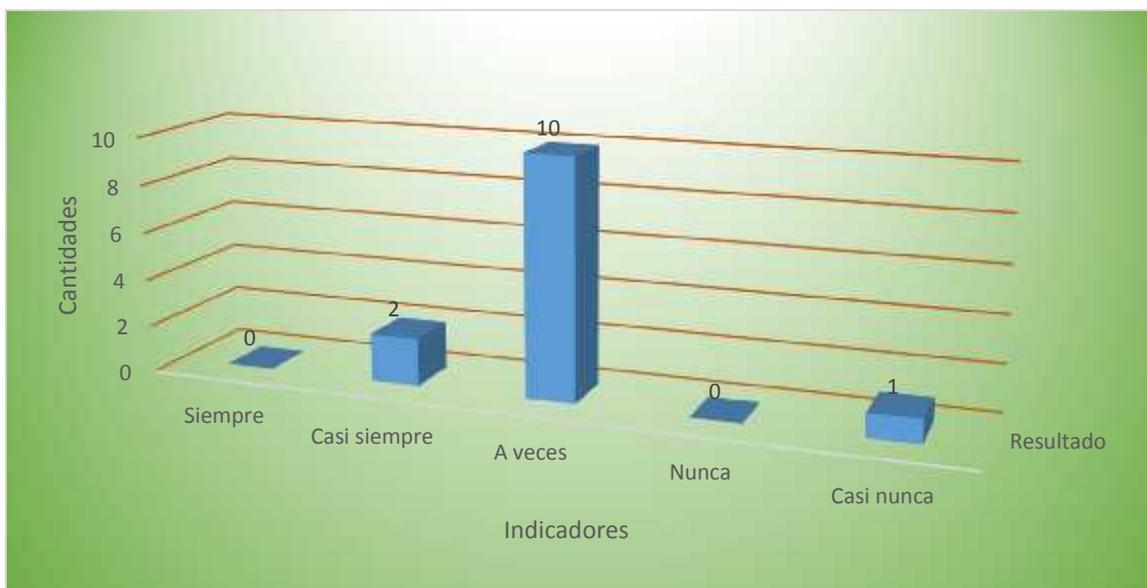


Gráfico N° 15: ¿Se aplican los criterios para la evaluación del desempeño del personal de la institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores*

Para deducir, el sistema de evaluación de desempeño del personal de la alcaldía y conocer el cumplimiento de las responsabilidades se consideró necesario tomar en cuenta como principal categoría de análisis el sistema de evaluación de desempeño que utiliza la institución.

En este mismo orden de ideas se le pregunto a los responsables de las diferentes áreas de trabajo de la institución, una vez que se tiene un resultado y después se habla con la máxima autoridad de forma que el responsable tenga derecho de expresarse y lo vea como un aprendizaje y no como algo coercitivo, algo que lo va a perjudicar”.

Tal como lo menciona el responsable en la encuesta, existe un orden de evaluación en el cual el servidor con esto el mismo le sirve de autoevaluación para saber si lo que está haciendo es lo correcto o debe de mejorar en lo que está fallando.

Si bien es cierto, los sistemas de evaluación tienen sus propias ventajas en las instituciones, por las cuales se tomó como indicador las acciones para las mejoras de las políticas de compensación, capacitación, desarrollo, retroalimentación, errores en el puesto y desafíos.

En algunas de sus manifestaciones, nos queda claro que además de los estímulos económicos, se les toma en cuenta para participar en algunas actividades dentro o fuera del municipio, en la que los gastos los asume la institución siendo esta una forma de agradecimiento por su labor en la institución.

Visto de esta forma, no todo el personal tiene la necesidad y la voluntad de seguir mejorando profesionalmente, debido a muchas razones por las cuales se les hace difícil de proponerse una meta, talvez por la edad, falta de voluntad e interés, o el conformismo de que ya tiene su trabajo y no le interesa mejorar los procesos de calidad de la institución.

Según manifiestan en dicha institución se aplican los criterios para la evaluación del desempeño del personal de la institución como lo dicen los datos del grafico la mayoría de los encuestados contestan que a veces son aplicados los criterios.

En el proceso de investigación realizado se puede observar que las evaluaciones al personal son meritorias en todo el transcurso del que hacer de la municipalidad, lo cual se muestra en gráfico adjunto.



Gráfico N° 16: ¿En qué periodo de tiempo cree usted que trae beneficios la evaluación al desempeño del personal?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores*

Las evaluaciones al desempeño traen beneficios en todo tiempo ya que el personal que labora en la institución es importante que se evalué para darnos cuenta en que estamos fallando o en que hay que mejorar, dichas evaluaciones traen beneficio en todo tiempo siempre y cuando sean muy bien aplicadas y que las evaluaciones estén con un orden y preguntas muy bien formuladas.

Podemos observar en esta encuesta que la mayor cantidad de encuestados dicen que a veces los periodos en las evaluaciones traen beneficios importantes para la institución, para un mejor desarrollo institucional y mejorar el trabajo eficiente y eficaz

de la atención a la población en las demandas de los servicios solicitados en dicha alcaldía municipal del municipio de Esquipulas.

Todas las instituciones están obligadas a realizar evaluaciones al desempeño laboral para identificar ventajas y desventajas para mejorar en cada servicio brindado, adjunto se demuestra lo que los encuestados respondieron:

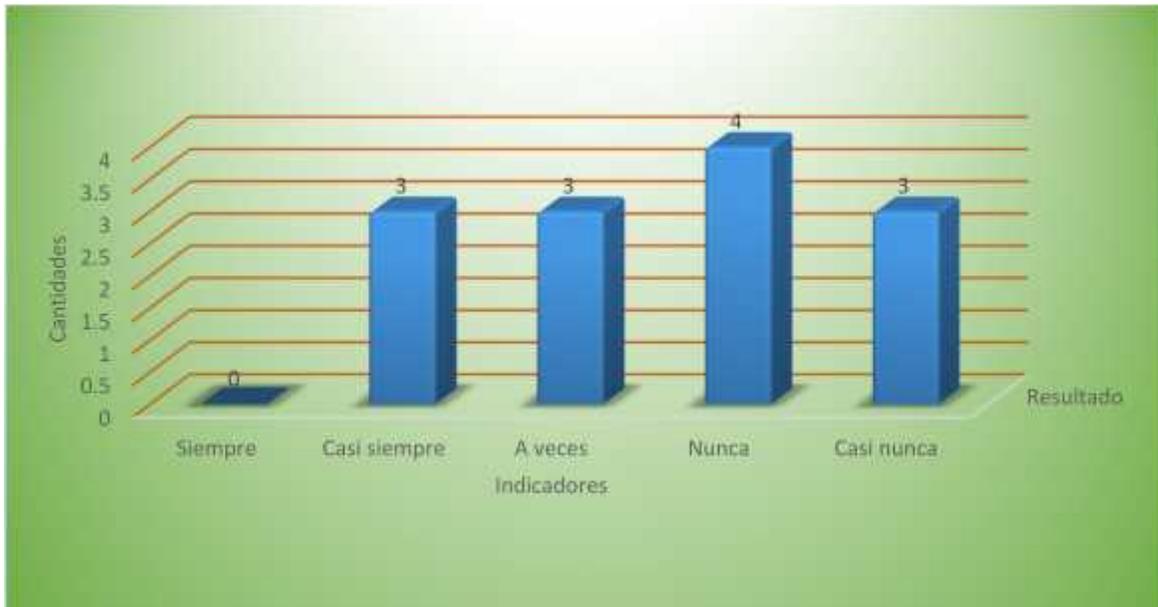


Gráfico N° 17: ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el cumplimiento de las actividades que se realizan?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores*

En toda institución como tal es importante evaluar para conocer como esta y que deficiencias hay que mejorar con el fin de alcanzar los objetivos planteados y así poder ser mejor cada día, esto es importante porque es una institución de servicio a la comunidad por lo tanto hay que atender la población con eficiencia y eficacia.

El resultado de esta encuesta en esta pregunta nos proporciona datos importantísimos para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución como es la alcaldía municipal de Esquipulas por que una gran parte de los encuestados dicen que nunca se evalúan las actividades otro grupo consideran que a veces y otro que casi siempre, es un punto de partida muy importante para la toma de decisiones y

partir de este dato para dar inicio a la evaluación de actividades para mejorar la calidad de los servicios.

En el trabajo de investigación realizado se puede observar que hay falta de motivación y de compromiso con el personal, lo cual se demuestra en grafica adjunta.

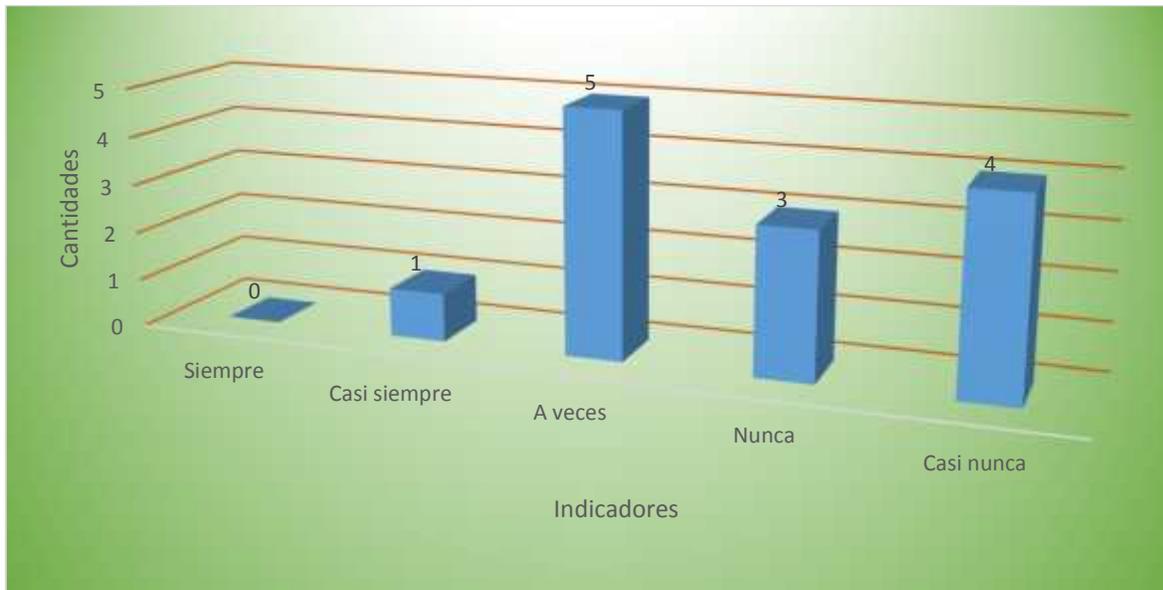


Gráfico N° 18: ¿Incentivan la participación y mejoran el compromiso?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

(Huitz, 1998) Los incentivos “son un “instrumento importante para Lograr que los trabajadores sean más productivos y realicen con alto nivel de calidad, ya que retribuyen al trabajador según lo que éste produce, obteniendo mayores beneficios los trabajadores que aporten un mayor esfuerzo adicional para la productividad”. Es evidente, que el aumento de la productividad lleva consigo elevar beneficios para la empresa y en consecuencia para los trabajadores (Guillermo, 2005).

Los trabajadores encuestados según los resultados la mayor cantidad de servidores consideran a veces son incentivados, pero consideran de manera positiva el recibir incentivos económicos por su labor realizada, los trabajadores encuestados esperan que de alguna manera el esfuerzo realizado sea reconocido, la institución según el

análisis documental existe convenios establecidos con los diferentes sindicatos, gremios que representan a los trabajadores tanto administrativos como sindicales.

Dentro de los compromisos como servidores públicos municipales está la implementación de optimizar los recursos disponibles para mejorar el funcionamiento del área, el cual se detalla en la siguiente gráfica.

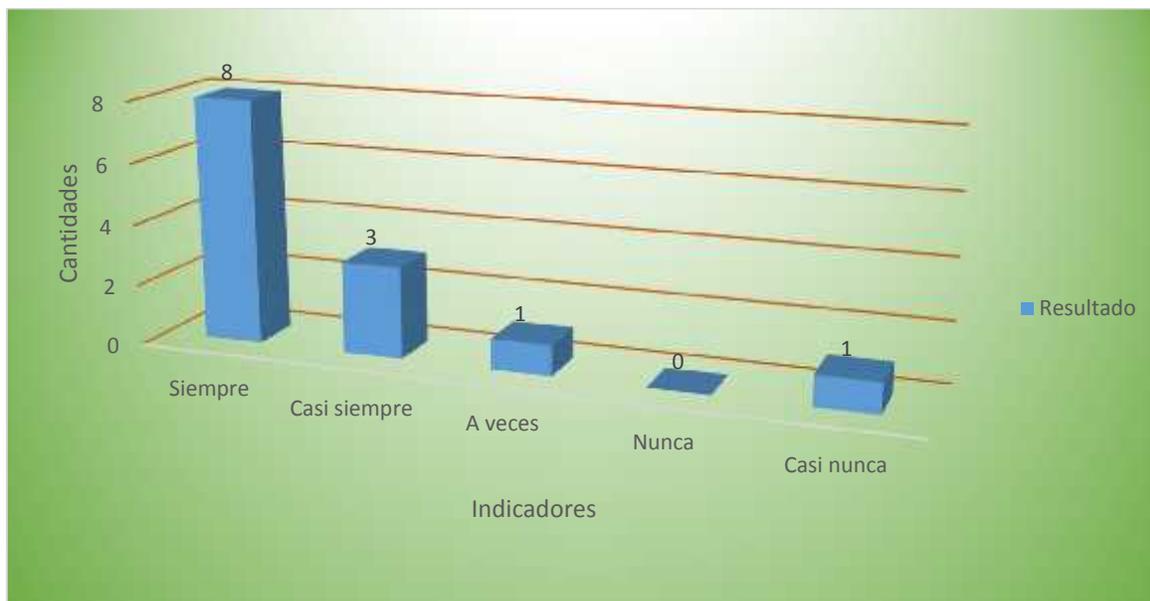


Gráfico N° 19: ¿Optimiza el uso de los recursos disponibles para desempeñar sus funciones?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores*

Según los encuestados la mayoría de ellos manifiestan que siempre optimizan los recursos, esto debido al compromiso que como servidores públicos y funcionarios de una municipalidad deben de realizar con el medio ambiente y con los recursos que cada ciudadano paga de impuesto en este municipio.

Todos están orientados a cumplir con dichos compromisos para brindarle a los ciudadanos un mejor y eficiente servicio.

Según la teoría nos dice que optimizar es la acción de buscar la mejor forma de hacer algo, esto quiere decir que es buscar mejores resultados, mayor eficiencia o mejor

eficacia en el desempeño de algún trabajo u objetivo a lograr, en este caso del recurso de una empresa, llamándose optimización de recursos.

En la pregunta realizada, la gráfica refleja de forma negativa la respuesta por el personal encuestado.



Gráfico N° 20: ¿Existe motivación de parte de la dirección superior para el personal que labora en la institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Cuando las personas inician la tarea con un nivel de motivación baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia, por otra parte, si el nivel motivacional inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación.

El nivel de motivación en la institución es muy bajo pero los servidores públicos manifestaron en la encuesta realizada que la motivación incide de manera fundamental al desempeñar su trabajo, si estos datos se asocian a los reflejados en las gráficas anteriores, es necesario focalizar los aspectos que están afectando de manera negativa la motivación de los trabajadores en dicha institución para así revertir los datos que afectan el cumplimiento efectivo de las funciones y tareas en la entidad.

Es importante conocer la respuesta de manera objetiva sobre la resolución de los conflictos con el personal a continuación se puede apreciar en la gráfica siguiente

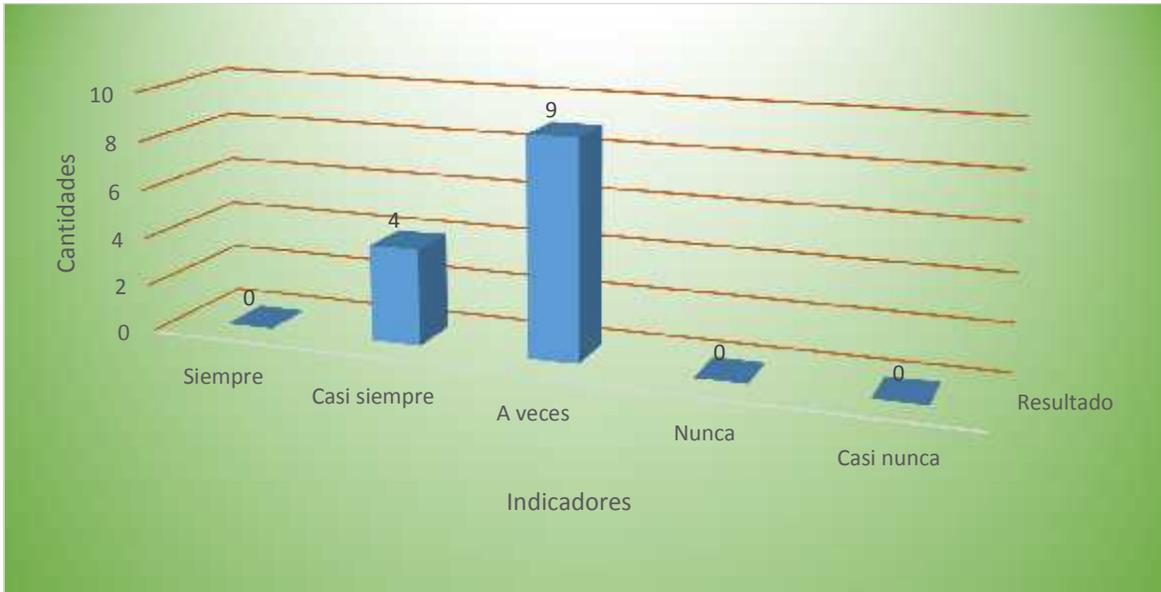


Gráfico N° 21: ¿Sabe resolver de manera objetiva los conflictos con el personal que labora en la institución?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Los líderes de las instituciones tienen la misión de tener motivados a sus empleados todo el tiempo, así como la elaboración de talleres de integración y apertura de opiniones continuas de cómo se están desempeñando las relaciones al interior por medio del análisis de las causas tanto directas como indirectas en el momento en el que surgen los conflictos, las alternativas tienen que tener ciertos objetivos que traten de definir y explicar la información clave acerca del proceso de mediación y que asegure compromisos por parte de las posturas que se encuentran en conflicto respetando ciertas reglas que se propongan antes de cualquier altercado.

En la encuesta los servidores en relación a la resolución de manera objetiva los conflictos contestaron a veces por lo que es importante retomar este dato para mejorar esta situación encontrada en la institución, en un segundo Plano dicen los servidores casi siempre se resuelven de manera objetiva.

Para el buen funcionamiento de la administración es recomendable involucrar al personal profesional en la toma de decisiones de la municipalidad, pero según la gráfica se respondió lo siguiente:

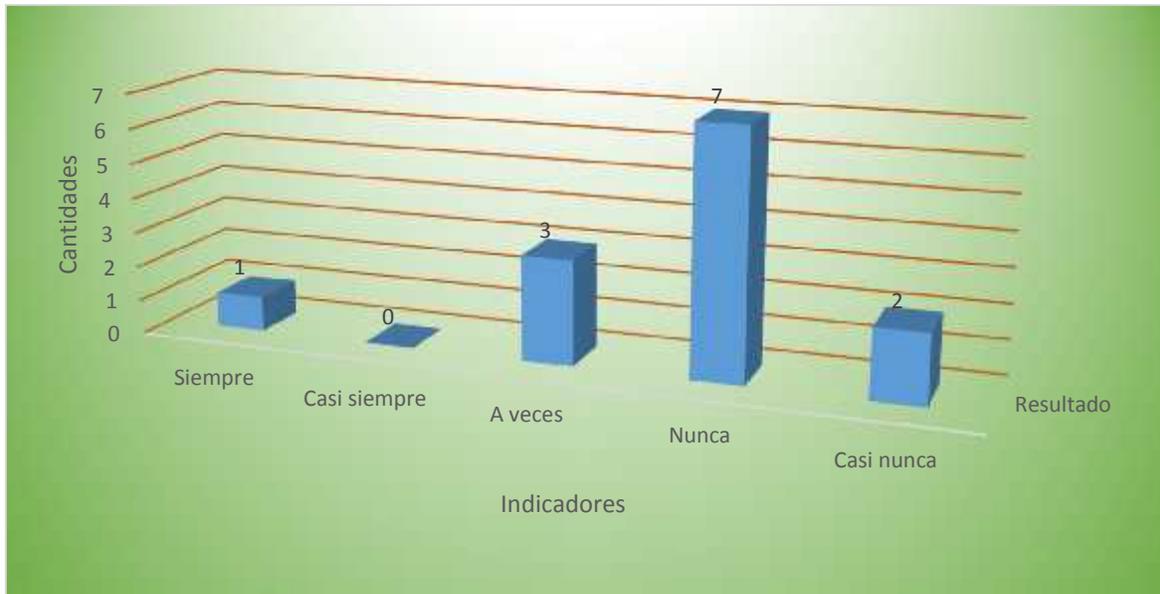


Gráfico N° 22: ¿Se involucra al personal correspondiente para la toma de decisiones?

Fuente: *Elaboración en conjunto a partir de encuestas de opinión aplicada a servidores públicos.*

Cuando una persona asiste a un lugar de trabajo lleva una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la empresa. “Estos preconceptos frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: El estilo de liderazgo por parte de sus superiores, la relación con el resto del personal de la institución, las opiniones de otros, su grupo de trabajo”. Las coincidencias o discrepancias que tengan las realidades diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organizacional.

Según los encuestados consideran que su jefe no escucha sus opiniones y no lo hace partícipe de las decisiones, datos asociados con los resultados de la encuesta si observamos la gráfica nos damos cuenta que los servidores manifiestan que nunca se toma en cuenta para la toma de decisiones y considera que sus jefes no contribuyen a generar un buen clima en el trabajo en la institución.

Es una responsabilidad y un deber de los tomadores de decisiones, autoridades, jefes de áreas, de propiciar, generar y crear las condiciones idóneas en un buen clima organizacional, que permita desarrollar las funciones, y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Los resultados de la encuesta realizada a los responsables de áreas nos dicen que no son tomados en cuenta las decisiones son tomadas de forma jerárquica.

VIII. Propuestas para la investigación

Es importante apuntar que la alcaldía tiene algunas deficiencias que son importantes en el desempeño laboral de la institución logramos como investigadores identificar, por lo que hemos encontrado en los diferentes momentos de la investigación por tal razón se relatan algunas propuestas a solución de las debilidades encontradas. Para llegar alcanzar un nivel favorable, óptimo para con la alcaldía municipal de Esquipulas.

- En la alcaldía es importantes que las autoridades superiores escuchen a los servidores públicos y que las opiniones, sugerencias sean tomadas en cuentas para bien de la municipalidad se deben hacer reuniones semanales para evaluar el trabajo operativo de la misma.
- Es importante que las autoridades superiores en el quehacer diario de la institución brinden más atención a los servidores públicos, siempre existiendo el respeto la equidad siempre y cuando correspondan a las funciones y responsabilidades del cargo.
- Se recomienda fortalecer la comunicación permanente, donde se observó que existe debilidad de comunicación de autoridades a subordinados y vice-versa esto con el fin lograr que la información contribuya a la toma de decisiones.

Se recomienda ampliar un poco los espacios en las oficinas para propiciar un ambiente laboral satisfactorio.

IX. Conclusiones

Después de realizar una serie de actividades donde se logró comprobar de los mismos encuestados la situación actual de la municipalidad, de cómo laboran, que beneficios tienen y que dificultades presentan para desempeñar sus funciones, se ha podido llegar a realizar las siguientes conclusiones:

- El Clima Organizacional en la alcaldía municipal de Esquipulas es positivo en mayor medida, por lo cual se considera entre una escala media Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo.
- Se identifica que el desempeño laboral, que se desarrolla en la alcaldía municipal de este municipio, es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones, se realiza en gran medida de manera individual.
- Los servidores públicos de la alcaldía municipal consideran que el mejoramiento del Clima Organizacional incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, les hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

X. Recomendaciones

Una vez evaluadas las encuestas y entrevistas sobre la investigación y haber elaborado las conclusiones de dicha investigación, se toma la decisión de manera responsable de orientarles a las autoridades de la municipalidad recomendaciones que podrán colaborar con mejorar el funcionamiento de la misma, y estas son las siguientes:

Las autoridades, responsables de áreas deben trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, favorable, óptimo, y alcanzar los niveles de entusiasmos, y orgullo para con la alcaldía municipal de Esquipulas.

Se debe constituir de manera permanente las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de los servidores públicos, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas.

En el quehacer, atención y exigencias a los servidores públicos debe prevalecer un sentido de equidad, equilibrado y objetivo, en correspondencia a las funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan.

Fortalecer la comunicación permanente, utilizando los canales adecuados, para lograr que la información contribuya a la toma de decisiones.

en cada área de la alcaldía.

Los responsables de área, autoridades superiores de la alcaldía, deben ser permisibles a la crítica, hacer extensivo a otros aspectos, la fortaleza en la apropiación de los trabajadores en las normativas y políticas institucionales.

Elevar el desempeño laboral en la alcaldía, motivando y generando un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales

y fortalecer la toma de decisiones colectivas Elaborar y dar a conocer un plan de capacitación institucional integral.

Es necesaria la contratación de un especialista para el área de auditoria interna para mejorar el funcionamiento de todas las áreas de trabajo de la municipalidad.

Cultivar las buenas relaciones interpersonales, propiciando el respeto mutuo.

XI. Bibliografía

- 1994, R. (1994). *Si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentaran la motivación intrínseca.*
- ACUÑA, M. B. (2006). *COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACION.* CARACAS REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: BL,CONSULTORES ASOCIADOS.
- ALVAREZ, C. E. (1999). *DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACION CON ENFASIS EN CIENCIAS EMPRESARUALES.* 174.
- CHAVENATO. (2000). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO.* COLOMBIA: MCGRAW HILL.
- chavenato. (2000). *administracion de recursos humano .* santa fe de bogota : quinta edicion.
- drovet. (1992). *disercion de la salud.* buenos aire: maechi.
- Guillermo. (2005). *El aumento de la productividad lleva consigo elevar beneficios para la empresa .*
- Hernández, S. (s.f.). *define a la estructura como: "Ensamblaje de una construcción.*
<https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>. (s.f.).
- Huitz. (1998). *Los incentivos "son un instrumento importante para Lograr que los trabajadores sean más productivos .*
- ivancevich j.m. (2005). *administracion de recursos humanos.* mexico df mc graw hill: 9 ed.
- Massó. (1997). *"El respeto es consecuencia del valor que nos reconocemos.*
- Massó. (1997). *la autoestima "Es el significado más directo de la palabra auto (sí mismo/a) Estima (amor, aprecio).*
- Rivero, B. (2008). *La entrevista, es una forma específica de interacción social .*
- RODRIGUEZ. (2002). *ADMINISTRACION, PENSAMIENTO, PROCESO , ESTRATEGIA Y VANGUARDIA.* MCGRAW -HILL/ INTERAMERICANA DE EDITORES.
- SAMPIERI, M. R. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.* MEXICO DF: EDITORIAL MEXICANA.
- STANTON, E. Y. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING.* MEXICO,BOGOTA,BUENOS AIRES ETC.
- TAMAYO. (2003). *Una muestra es una parte representativa de una población.* MEXICO: EDITORIAL LIMUSA S.A.
- TAMAYO, T. Y. (2003). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA.* MEXICO: LIMUSA.
- weihrich, h. (2004). *administracion una perspectiva global.* Mexico: McGraw.
- Yagosesky. (1997). *La autoestima es "amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivosLa autoestima.*

XII. ANEXOS

Instrumentos

Modelo de entrevistas e encuestas

❖ Entrevista

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de UNAN FAREM Estelí, el principal objetivo de la presente entrevista es efectuar diagnóstico del clima laboral de la Alcaldía de Esquipulas durante el primer semestre del año 2019.

Solicitamos su valiosa colaboración, las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional. No omito manifestarle que sus opiniones serán de mucha ayuda en la validación de los instrumentos, agradeciendo de antemano su atención.

I. Datos Generales.

1. Años de laborar en la alcaldía: 1- 5 _____ 6- 10 _____ 11 más _____.

2. Cargo: _____

II. Diagnóstico del clima laboral.

1. ¿Qué entiende usted por clima organizacional?

2. ¿Cuáles son las características del clima organizacional?

3. ¿Sus funciones están de acuerdo con su perfil profesional? Explique

4. ¿Cuál es su principal misión y visión para lograr sus objetivos?

5. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
6. ¿Qué acciones consideran a futuro para la mejora continua del desempeño?
7. ¿Qué criterios toman en cuenta para la evaluación del desempeño del personal de la institución?
8. ¿Qué beneficios trae a corto plazo la evaluación al desempeño del personal?
9. ¿Existe liderazgo en la institución?
10. ¿Los recursos que les brindan son los necesarios para desarrollar tus funciones?
11. ¿Les brindan mantenimiento a los equipos de trabajo?
12. ¿Cuenta la institución con visión, misión, valores y objetivos institucionales establecidos?
13. ¿Te gustan las labores que desempeñas diariamente en tu centro de trabajo?
14. ¿Cuenta la institución con un sistema de evaluación del desempeño laboral?
15. ¿Cada cuánto se hacen las evaluaciones al personal?
16. ¿Se les da seguimiento a los resultados de las evaluaciones?
17. ¿Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la Institución?
18. ¿Se llevan a cabo acciones para la mejora del desempeño del personal de la institución?

19. ¿Existen políticas de compensación y promoción del personal administrativo y operarios?

20. ¿Se capacita a los trabajadores en función de potenciar el talento humano y mejorar profesionalmente?

❖ Encuesta

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de UNAN FAREM Estelí, el principal objetivo de la presente encuesta es efectuar diagnóstico del clima laboral de la Alcaldía de Esquipulas durante el primer semestre del año 2019.

Solicitamos su valiosa colaboración, las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional. No omito manifestarle que sus opiniones serán de mucha ayuda en la validación de los instrumentos, agradeciendo de antemano su atención.

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.

a)- Cargo: _____

b)- Cuantos años tiene de ejercer su cargo 1-5____ 6-10____ 11-15____ mas ____

II Diagnóstico laboral de la Alcaldía Municipal de Esquipulas, durante el primer semestre del año 2019.

1. ¿Si la institución cuenta con visión, misión, valores y objetivos usted los conoce?
Sí_____ No_____

2. ¿Su perfil profesional tiene relación con su puesto de trabajo?
Sí_____ No_____

3. ¿Considera a la institución como un lugar de transformación profesional para el talento humano?
Sí _____ No _____
4. ¿La institución cuenta con un programa especializado para la formación profesional?
Si _____ No _____
5. ¿Obtienes beneficios producto de la evaluación del desempeño que le realizan en la institución?
Sí _____ No _____
6. ¿El personal que labora en la institución cumple con sus labores asignadas?
Sí _____ No _____
7. ¿Se le aplican sanciones al empleado en caso que no realice las labores asignadas?
Sí _____ No _____
8. ¿Se aplican sanciones al trabajador?
Si _____ No _____
9. ¿La institución cuenta con un personal para cada puesto de trabajo o son multifuncional?
Sí _____ No _____
10. ¿Cree que es conveniente que una persona desempeñe dos puestos en la institución?
Sí _____ No _____
11. ¿Hay satisfacción en el trabajo generado por los trabajadores que laboran para esta institución?
Sí _____ No _____
12. ¿Se realizan actividades creativas con el personal?
Sí _____ No _____

13. ¿Se inculcan los valores morales dentro de la institución?

Sí _____ No _____

14. ¿Las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

15. ¿Se aplican los criterios para la evaluación del desempeño del personal de la institución?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

16. ¿En qué periodo de tiempo cree usted qué trae beneficios la evaluación al desempeño del personal?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

17. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el cumplimiento de las actividades que se realizan?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

18. ¿Incentivan la participación y mejoran el compromiso?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

19. ¿Optimiza el uso de los recursos disponibles para desempeñar sus funciones?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

20. ¿Existe motivación de parte de la dirección superior para el personal que labora en la institución?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____

21. ¿Sabe resolver de manera objetiva los conflictos con el personal que labora en la institución?

Siempre ___ Casi siempre ___ A veces ___ Nunca ___ Casi nunca _____