

Incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de la Concordia, I semestre 2019.

María Engracia Jirón
UNAN-Managua-FAREM-Estelí
maryen.concord@yahoo.com
Elena del Carmen Rodríguez Rivera
UNAN-Managua-FAREM-Estelí
rodriguezriveraelenadelcarmen@yahoo.com
Karla Lissethe Talavera Gutiérrez
UNAN-Managua-FAREM-Estelí
klissethe83@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general analizar la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, periodo I semestre del año 2019. Se pretende describir el funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal, Identificar el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones, Valorar la gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos y Proponer alternativas de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad.

Palabras Claves: Administración y Gestión Pública, Proceso Administrativo y Ambiente laboral.

INTRODUCCIÓN

Actualmente para mejorar los procesos administrativos dentro de la institución pública se deben desarrollar diversas funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz, se debe desarrollar un plan que contenga objetivamente las diferentes actividades futuras que se van a realizar, el siguiente paso es distribuir cada actividad a los diferentes equipos de trabajos que componen la institución, a continuación se deben dirigir las actividades, a qui es necesario la presencia de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar sus empleados y por ultimo valuar y analizar los resultados obtenidos e iniciar las acciones de corrección correspondientes.

Tales indicios nos abren la mente de analizar la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de las instituciones públicas. Por tal razón el presente trabajo investigativo se concreta en analizar la incidencia del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, periodo I semestre del año 2019, para lograr hacer consciencia entre sus subordinados de desarrollar planes de trabajo, porque cuando se planifica estamos haciendo mucho más que organizar las tareas que debemos realizar, implica pensar en los resultados que desean obtener, en las tareas que deben ejecutar, aumentar el grado de responsabilidad e independencia y poder de decisión de que goza el servidor público, comunicar a cada servidor público la estructura de su puesto para mejorar la forma en que se establecen y transmiten los objetivos, tratar de mejorar la forma de recompensa referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción para motivar al personal, dirigir su institución sin perder de vista la misión, los valores y los objetivos para incrementar el rendimiento de los equipos de trabajo, motivar a los empleados y convertirse en un modelo a seguir, poner el foco en las necesidades de los ciudadanos, seleccionar adecuadamente al personal hasta su ubicación estratégica en cargos acordes a sus capacidades y dar seguimiento y evaluación a los proyectos que desarrollan.

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados, la investigación es de tipo cualitativa, con enfoque cuantitativo, además presento un estudio retrospectivo, descriptivo, la categoría de análisis fueron Administración y gestión pública, proceso administrativo y ambiente laboral.

Para efectos de esta investigación, la población estuvo representada por 54 trabajadores que laboran en las diferentes áreas funcionales de la Alcaldía Municipal de La Concordia objeto de estudio y la muestra la constituyeron 15 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de La Concordia, que laboran en diferentes áreas con características representativas del contenido que se estudió. Dicha muestra fue obtenida a través del muestreo discrecional.

Por otra parte, las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron: entrevista y encuestas. Es importante recalcar que las entrevistas fueron dirigidas a un

miembro del equipo de dirección institucional en este caso a la Alcaldesa Municipal, a la Administradora Financiera y al responsable de planificación, en tanto que las entrevistas y las encuestas fundamentaron el propósito de la investigación básica aplicada, puesto que los directores de áreas son la base y quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, creencias comportamientos, planes y antecedentes y fueron la base para descubrir la información que sustentó cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal.

Fue importante para el estudio conocer cómo se desarrolla el proceso de planeación de la Alcaldía y cuál era su participación en el mismo, para lo cual el Lic. Santos Roberto Zeledón López, responsable de planificación, expresó que:

“Se toma en cuenta los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano y que para organizar el presupuesto municipal se hace en coordinación con el equipo de dirección de la Alcaldía”.

Además, se abordó como da a conocer entre sus compañeros los tipos de planes que se elaboran en la Alcaldía, para lo cual explico que “Se desarrolla a través de las reuniones de equipo semanales, se emplea la comunicación a través del grupo formado en la red social WhatsApp”

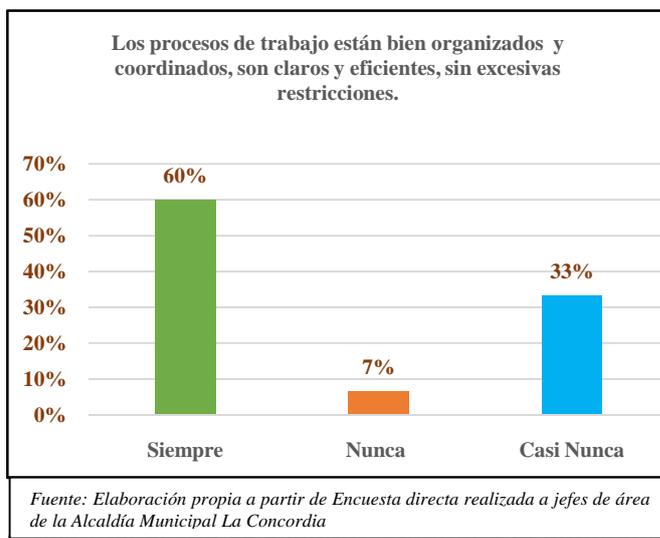
Se consideró necesario saber cuál es el grado de participación de sus compañeros en el proceso de planeación, refiriéndose a que “la mayoría no participa y que por lo menos se debería elaborar planes anuales en conjunto y realizar una revisión del cumplimiento de los mismos, añadió que el nivel de intervención de sus compañeros en la preparación del presupuesto, es mínimo y sugirió que los directores deberían involucrarse más”, también indico que los jefes de área solamente entregan informes de trabajo de forma mensual”.

Refiriéndose a este mismo aspecto la responsable de administración financiera, opinó que “su grado de participación en este proceso, lo hace en la parte de elaboración

cuantitativa de los estados financieros de la Alcaldía, para tener control de la liquidez de las cuentas bancarias”.

Siguiendo con el análisis del primer objetivo, funcionamiento de las etapas del proceso administrativo en la Alcaldía Municipal en relación al indicador que corresponde al proceso de organización de la Alcaldía Municipal fue necesario saber si la Administradora financiera conoce el organigrama de la Alcaldía y le pedimos dar una breve explicación, para lo cual mencionó que “Está diseñado de forma vertical, por niveles jerárquicos, primero dirección superior, segundo - concejo municipal, tercero- Alcaldesa y Vice Alcalde, cuarto- Gerencia, y quinto nivel - los departamentos. El organigrama se reestructura y es aprobado por el concejo municipal cada año”.

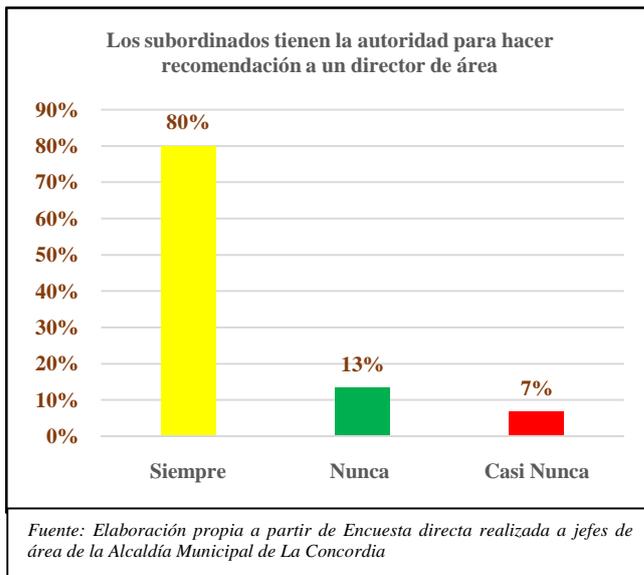
Además, fue interesante conocer la posición de los encuestados sobre como desarrollan los procesos de trabajo, si están bien organizados y coordinados, si son claros y eficientes y sin muchas restricciones organizacionales y formalismos burocráticos, los



resultados se presentan en el gráfico siguiente. Como se observa en el gráfico No. 1, el 60%, 9 de los jefes de área opinan que los procesos de trabajo están bien organizados, sin excesivas restricciones, esto se debe a la facilitación de un catálogo de tramites al servicio de las familias

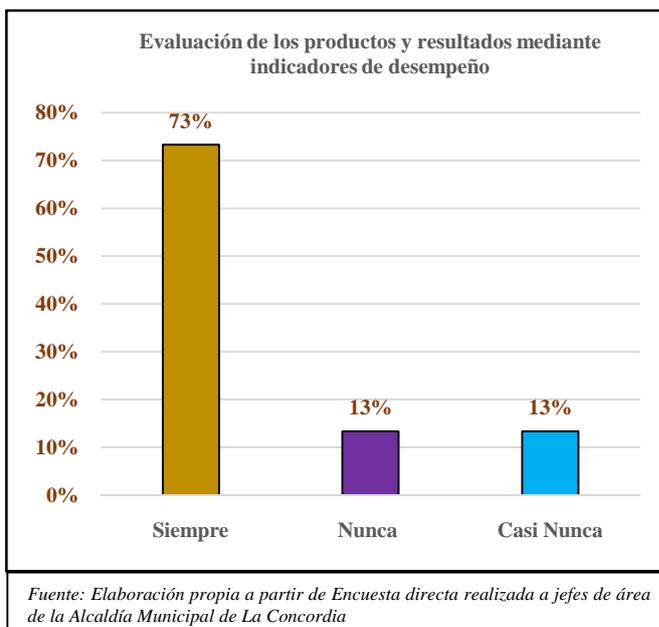
Concordias que se elaboró con todo el equipo técnico a inicios del año 2016, en donde se describieron los trámites municipales, donde solicitar el servicio, el plazo de entrega, el contacto del responsable del área, los requisitos que el contribuyente y usuario debe llevar, para ser atendido de manera ágil. El catálogo fue compartido por la página oficial en Facebook de la Alcaldía para que las personas que están dentro y fuera del municipio tengan acceso a la información.

La dirección es otro indicador de vital importancia en el proceso administrativo, en encuestas realizadas a los quince jefes de área de la Alcaldía de La Concordia, se preguntó lo siguiente: Tienen los subordinados integrantes de grupos dentro de la institución, autoridad para hacer recomendaciones a un director de área, quien puede aceptarlas o no, de lo anterior se obtuvo el siguiente grafico que presenta los siguientes



resultados: Como presenciamos en el grafico No. 2, la mayoría de los encuestados considera que existe buena comunicación entre ellos y sus subordinados, siempre los subordinados pueden hacer recomendaciones, pero no significa que éstas siempre sean aceptadas o tomadas en cuenta, si nos recomiendan tomar determinada

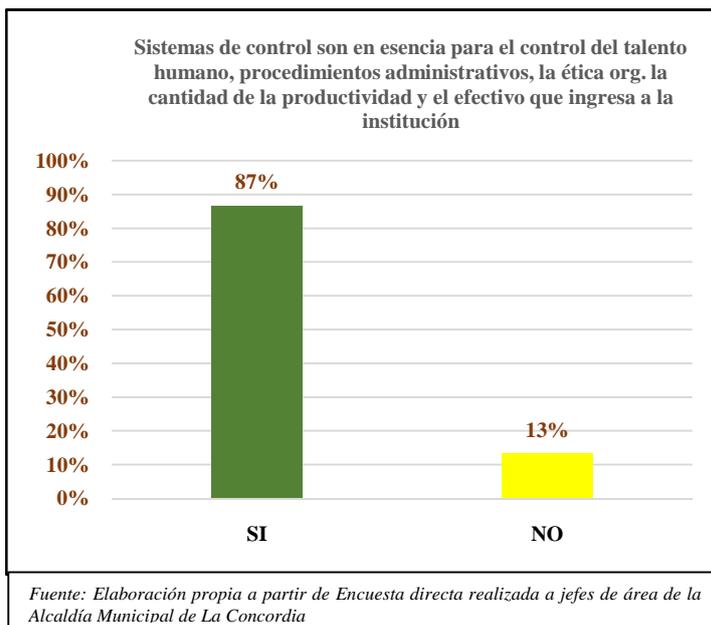
decisión de cualquier situación, emergencia o problema, primero debe hacerse un detenido análisis de los pros y los contras.



Refiriéndose a este mismo aspecto se preguntó a los jefes de área a través de las encuestas si en la institución los productos y resultados son evaluados mediante indicadores de desempeño que miden la eficiencia, eficacia y efectividad, además de los de calidad y economía exigidas por las ministerios y organismos que financian los recursos donde expresan su opinión al respecto:

Se percibe en el grafico No 3, que se realizan evaluaciones cada seis meses mediante indicadores de desempeño, existen tres tipos de formatos de evaluación aprobados por el concejo municipal en el manual de desempeño laboral de la Alcaldía Municipal, una va dirigido a los directores otro a los cargos ejecutivos y el tercero a los operarios, la evaluación a los jefes de área la realiza directamente la responsable de recursos humanos, al personal subordinado (ejecutivos y operarios) le corresponde hacerla a cada jefe de área, permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de casa servidor adoptando como base la calificación profesional.

En este mismo orden de ideas, se preguntó por medio de encuesta a los jefes de áreas si en la Alcaldía si consideran que en la institución los sistemas de control son en esencia para controlar el talento humano, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad de la productividad y el efectivo que ingresa a la institución,



obteniendo los resultados siguientes: Se distingue en el grafico que los controles son en esencia para controlar el talento humano, también los procedimientos administrativos la ética organizacional, la cantidad de la productividad y el efectivo que ingresa a la institución, los encuestados hicieron mención sobre las

normas técnicas de control interno que se aplican en todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación de la Alcaldía, también hay otros instrumentos que contribuyen al cumplimiento de las disposiciones vigentes aplicables a las finanzas, presupuesto, inversiones y personal, como es la normativa presupuestaria, normativa de combustible, la normativa de viáticos, la normativa de caja chica, normas para el comité de licitación, normas para el comité de compra y normas

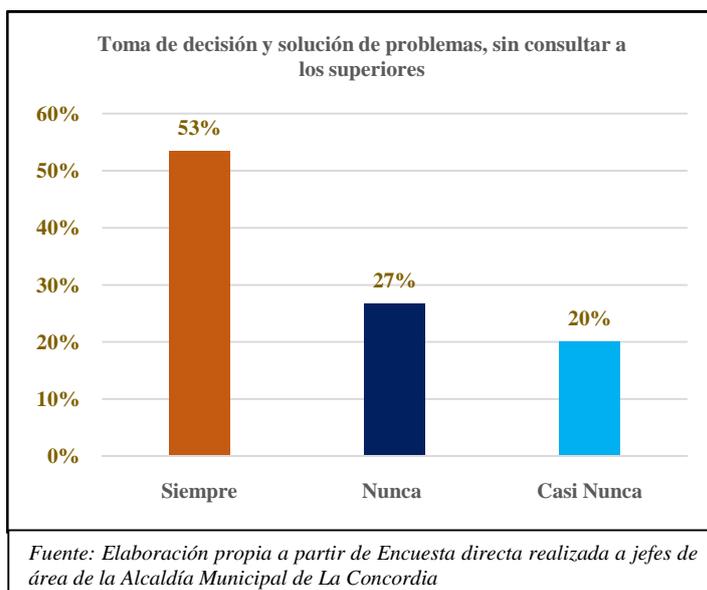
para las compra de menor cuantía, el reloj digital para marcar la entrada y salida de los empleados de la institución.

También se aplica control como función coercitiva y restrictiva, para inhibir o impedir conductas indeseables en la Alcaldía, como llegar con atraso al trabajo, hacer escándalos, llegar sin el uniforme correspondiente y prestar los equipos de trabajo a personas ajenas a la institución, hacer tertulias en horas de trabajo en cualquiera de las áreas de la Institución, penetrar sin la debida autorización a las áreas de acceso restringido, fumar cigarrillos y puros dentro de las oficinas.

7.2- Ambiente laboral con base a sus principales dimensiones.

Esta sección es de vital importancia para dar cumplimiento al objetivo general de este estudio, a continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y encuestas relacionados al ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia. Se ha considerado como categorías de análisis las principales dimensiones del ambiente laboral. Cabe señalar también que los indicadores considerados dentro de esta categoría permitieron un planteamiento profundo de los resultados obtenidos.

Es notable conocer las respuestas que dieron los jefes de área de la Alcaldía cuando les preguntamos si los miembros de la institución perciben que pueden tomar decisiones y



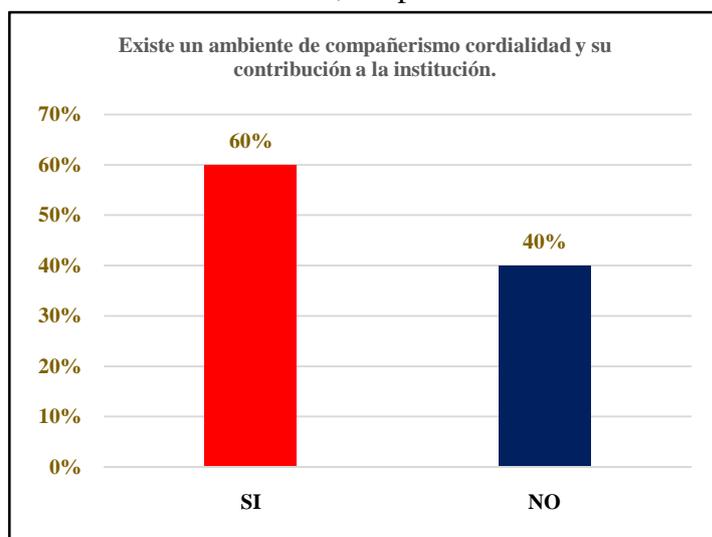
solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico: Como percibimos en el gráfico No. 5, el 53%, 8 de los jefes de área expresan que no consultan al nivel superior para tomar decisiones, considerando siempre la

medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro de la Alcaldía y considerando que una decisión rápida puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si una decisión que tiene una influencia a largo plazo, es considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Lo planteado por los jefes de area de la alcaldia, se coordina con la definición de (Bordas Martinez, Gestión Estrategica del clima Laboral, 2016), quien precisa como dimensión de ambiente laboral, la autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Sin desprenderse de lo mencionado anteriormente por los encuestados es necesario mencionar que no todos opinaron que siempre pueden tomar decisiones sin consultar a sus jefes inmediatos, esta parte de servidores públicos equivalente al 47%, 7 de los encuestados consideran que no tienen libertad o autodeterminación para asumir las responsabilidades de su cargo con decisión.

De otra forma se le pregunto por medio de entrevista a la responsable de administración financiera Lic. Deyanira del Carmen Zeledón Herrera cómo participa en la toma de decisiones de la Alcaldía, “expresando con toda sinceridad que no toma decisiones que



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta directa realizada a jefes de área de la Alcaldía Municipal de La Concordia

ella realiza lo que el superior orienta”.

Siguiendo el orden de las ideas anteriores se les pregunto a los jefes de áreas en la encuesta si en la institución se percibe que existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y su contribución a la

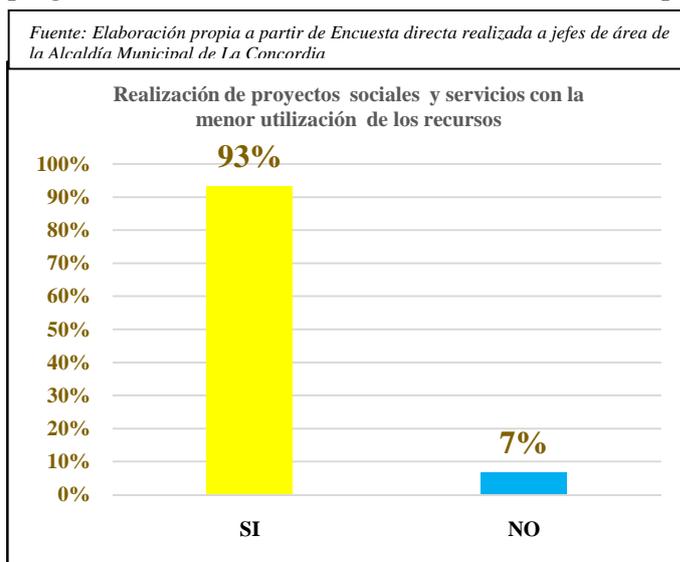
se percibe en el 60%, 9 de los empleados jefes de área que existe un ambiente

decompañerismo y cordialidad, pero es evidente entonces que el resto de servidores encuestados aseguran que no, porque hay mucho individualismo, no hay empatía, la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona sin juzgarle, comprender cómo se siente y cómo actúa, pese a todo el esfuerzo que hace parte del equipo municipal por tener un buen relacionamiento con los colegas y jefes para generar un buen ambiente laboral, basado en el trato cordial, el respeto y el compañerismo.

7.3- Gestión pública de la Alcaldía Municipal, en función a los procesos administrativos.

Este capítulo es fundamental para el desarrollo de este estudio, ya que las nuevas demandas sociales ubican a la municipalidad de la Concordia, como garante fundamental de la provisión de bienes y servicios públicos y exigen aumentar su capacidad de gestión y gobernabilidad. En ese marco, la gestión pública municipal requiere un proyecto político institucional para que se articule con el desarrollo integral y un sistema de conducción y liderazgo, implicando los procesos de gobierno y administración como un conjunto integrado.

Es notable conocer las respuestas que dieron los jefes de área de la Alcaldía cuando les preguntamos, si en la institución, se realizan los proyectos sociales y servicios con la



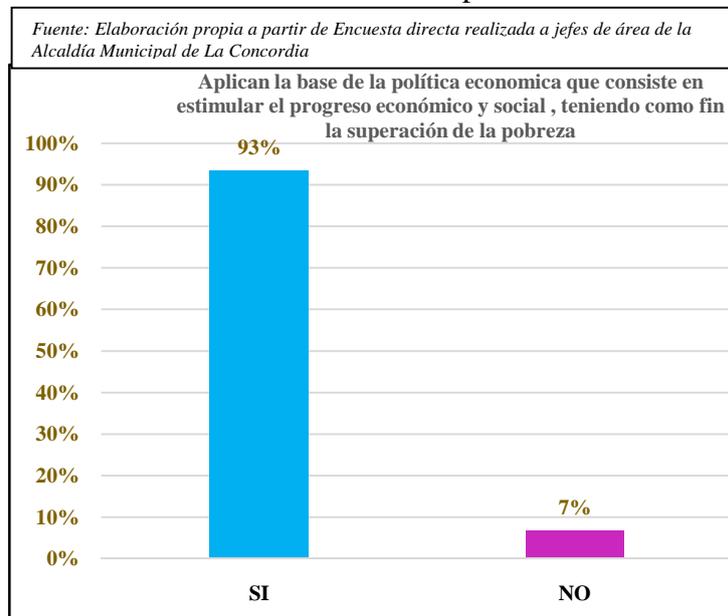
menor utilización de los recursos que implica integrar la eficacia (tanto personal como de la institución) y la eficiencia (en la asignación de recursos) y para dar respuestas efectivas a las exigencias de los ciudadanos que las demandan, obteniendo los siguientes resultados:

Como percibimos en el gráfico

No. 7, la mayoría de los encuestados opinan que la Alcaldía Municipal de la Concordia, realiza los proyectos sociales y servicios con la menor utilización de los recursos. Podemos decir que estamos utilizando menos recursos para lograr un mismo objetivo y

en ocasiones se logran más objetivos con los mismos o menos recursos, esto se debe al plan de austeridad que se aplicó en este primer semestre del año 2019, enfocado en administrar correctamente los recursos con los que cuenta la Alcaldía, para impulsar su desarrollo y lograr, a su vez, que los ciudadanos satisfagan sus necesidades, pero nosotros debemos ser altamente eficaces porque la Alcaldía no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, haciendo referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad.

Para dar continuación de este capítulo fue necesario consultar los jefes de área si



consideran que en la Alcaldía Municipal aplican la base de la política económica que consiste en estimular el progreso económico y social y que permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad. Se observa claramente en el gráfico que la mayoría de los encuestados opinan que “en la Alcaldía

Municipal al momento de desarrollar los proyectos sociales aplican la base de la política económica que consiste en estimular el progreso económico y social y que permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad para garantizar la estabilidad de proyectos y servicios teniendo como fin la superación de la pobreza”.

Lo anterior coincide con la línea estratégica del Plan Nacional de Desarrollo Humano orientadas al desarrollo social de los municipios de Nicaragua: (Plan Nacional de Desarrollo Humano, 2018), precisa que:

Línea # 1 Crecimiento económico y estabilidad macroeconómica con incremento del trabajo y reducción de la pobreza: El crecimiento económico con mayores beneficios sociales para los más pobres y reducción de las desigualdades se logrará por medio de

una política económica que preserve un marco macroeconómico estable, que estimule la inversión privada nacional y extranjera, la inversión pública, el espíritu emprendedor, la producción y la productividad; además de estimular el progreso económico y social, permite enfrentar medidas ante cualquier eventualidad. Por lo tanto, la política macroeconómica seguirá estructurada como medio para garantizar la estabilidad del mercado de bienes y servicios, así como el mercado financiero, con una inflación lo menor posible, teniendo como fin la superación de la pobreza.

En este mismo orden y dirección, fue necesario consultar a los 15 jefes de área encuestados, si en la Alcaldía Municipal de La Concordia se continúa fortaleciendo la



gestión pública participativa y consolidando la democracia directa a través de la participación del pueblo organizado, para desarrollar una planificación territorial que genere políticas de

No. 9, la mayoría de los encuestados afirman que “el gobierno municipal ha realizado una gestión de proyecto público pero con la particularidad de involucrar a las comunidades dentro del desarrollo y toma de decisión de los mismos, buscando así obtener el mejor resultado posible, ya que la democracia sólo alcanza un sentido real y dinámico cuando las orientaciones políticas son definidas en común por hombres y mujeres, teniendo en cuenta de modo equitativo los intereses y aptitudes de ambas mitades de la población”.

Proponer alternativas de mejoras al proceso administrativo que contribuya a un ambiente laboral más adecuado en la municipalidad.

Hasta la fecha el mayor problema encontrado en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de la Concordia, referido a los fundamentos del proceso administrativo en el

primer semestre del año 2019, fue la falta de planificación y si no realizan la primera etapa mecánica que involucra las fases de planificación y organización, no se puede lograr la segunda etapa más dinámica que comprende las fases de dirección y control, por tanto, se detalla alternativas de mejoras al proceso administrativo:

Elementos	Indicadores	Propuestas
Planificación	Estar atentos a las oportunidades	Identificar las oportunidades de financiamiento de fuentes externas para obtener recursos financieros, que materialicen sus proyectos de inversión de mediano y largo plazo, al igual que visualizar medidas más efectivas para recaudar impuestos y aumentar la productividad.
	Planificar, establecer objetivos, determinar cursos alternativos, recursos financieros	Establecer los objetivos institucionales ya que esto reside en el hecho de que permitirá que nos ordenemos mejor para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar.
	Formular planes	Panear de antemano, debido a que ayuda a manejar las expectativas porque tienes claro qué esperar en el camino hacia tu objetivo lo que disminuirá la cantidad de estrés y frustración a experimentar durante el mismo
	Cuantificar los planes mediante presupuesto	Cada departamento debe tener su propio presupuesto ya que es una herramienta que le permite saber cuáles son sus ingresos y gastos en un tiempo determinado, conocer cuánto puede destinar al ahorro para el cumplimiento de sus metas planteadas, identificar en qué está gastando el dinero, cuánto necesita para cubrir las necesidades institucionales, determinar en qué está gastando de más y tomar medidas cuando se requiera hacer un recorte de gastos.
Organización	Niveles Organizacional	Es necesario seguir fortaleciendo el vínculo existente entre Alcaldía y empleado o servidor público para que las actividades continúen desarrollando de forma ordenada mediante un manual de procesos que especifique el proceso que tendrá el área de administración financiera, de planificación, de proyectos, de servicios generales, de adquisiciones, de registro civil, de recaudación, para la realización de una determinada actividad o tarea.

	Gestión administrativa	Continuar con el cambio de cultura organizacional, el equipo municipal debe seguir adecuando los procesos administrativos a las nuevas tecnologías (sistemas de información municipal)
	La estructura y el proceso de organizar	Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas, por lo que en todas las instituciones una estructura organizacional es deseable y necesaria, porque en algún momento se producirá incertidumbre, al igual que desacuerdos, ambos, en dosis repetidas, son desagradables y bloquean los logros.
Integración	La integración de los puestos organizacionales y actividades agrupadas según los recursos humanos disponibles	Todos los servidores públicos deben realizar las funciones que se establecen en el manual de funciones de la municipalidad, colaborar con la ejecución de actividades adicionales que su superior inmediato le solicite o en caso de necesidades que el municipio requiera siempre y cuando sean a fines o compatibles con el cargo que desempeña.
	Recursos de fuerza de trabajo y capacitación	Aplicar las técnicas de selección de personal que se emplean, para escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades de la institución. Cumplir con lo establecido en el artículo 79, ley de carrera administrativa municipal la cual describe que Los empleados tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, clasificación técnica o experiencia para desarrollar la nueva función. La promoción implica un salario superior al devengado en el puesto anterior.
Dirección	Factores humanos en la administración, autoridad para hacer recomendaciones al nivel superior	Fomentar el involucramiento del personal en la toma de decisiones de la Alcaldía, un buen equipo saca todo lo mejor de sí cuando se encuentra con un ambiente laboral con características positivas, cuando se siente escuchado, le ofrecen facilidades laborales, ofreciéndoles la posibilidad de crecer en la institución, debe de tener jefes con capacidad de escucha y en especial de reconocer el trabajo y esfuerzo de los suyos.

	La motivación	Es necesario provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.
	Funciones y grado de formalidad de los comités y grupos,	La comunicación en la alcaldía debe ser multidireccional, manejarla de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa para llenar los muchos vacíos que con frecuencia generan fallas en el desarrollo de las actividades.
	El liderazgo	El líder de la institución debe seguir comportándose según las características mínimas, con justicia y las buenas habilidades comunicativas, estamos de acuerdo en que a todos nos gusta ser tratados con respeto, debe ser una persona comprensiva que sepa valorar y comprender a sus seguidores, además de saber cómo hacer correctamente su trabajo.
	Comunicación en la organización,	<p>Potenciar la comunicación, lo que quiere decir que el jefe deberá hacer llegar a todos los empleados los objetivos de la institución, los resultados y los errores. Eso sí, es esencial que la comunicación sea de ida y vuelta, es decir, que además de expresarse, escuche y valore las opiniones del resto, también es importante que el jefe reconozca los aciertos de los subordinados y les informe de sus errores, pero nunca gritando ni haciendo reprimendas públicas.</p> <p>La comunicación en la alcaldía debe ser multidireccional, manejarla de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa para que no existen muchos vacíos que con frecuencia generan fallas en el desarrollo de las actividades.</p>
Control	Proceso de control básico	Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos.
	Control preventivo y anticipado	Evaluar y analizar los resultados obtenidos, Iniciar las acciones de corrección correspondientes para mejorar la toma de decisiones e impulsar un mayor control

Evaluación al desempeño	Evaluación de los productos y resultados	Efectuar el proceso de evaluación al desempeño laboral a todos los empleados de carrera, basado en el correspondiente manual de evaluación al desempeño laboral, de forma trimestral, de forma estricta, objetiva, crítica y constructiva, sin favoritismos.
Ambiente Laboral	Autonomía	Animar a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
	Cooperación y Apoyo	Mantener una relación saludable con los compañeros de trabajo
	Reconocimiento	Es necesario que el trabajador tenga una retroalimentación constructiva y un reconocimiento edificante e inteligente que deberá llegar a tiempo, ser autentico y sincero, personalizado, Escribir una nota o carta personal felicitando a un empleado por su gran logro o reconocerlo públicamente a un por un trabajo o un buen rendimiento.
	Organización y Estructura	Elaborar un manual de procesos y utilizarlo para llevar a cabo las funciones que el cargo exige.
	Innovación	Conseguir que los empleados perciban que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general para la creatividad y el cambio.
	Transparencia y equidad	Utilizar los resultados de evaluación al desempeño para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del empleado.
	Motivación	Motivar el buen desempeño y la producción destacada en la actividad realizada.
	Liderazgo	El equipo de dirección debe continuar influyendo en los empleados para que participen con compromiso, pero paralelamente los empleados deben expresar confianza y seguridad absoluta en su propia capacidad para lograr realizar los objetivos de la mejor manera.

CONCLUSIONES

En consecuencia, del estudio realizado se puede describir de las principales conclusiones:

- En entrevista al responsable de planificación, refirió que la mayoría de los jefes de área de la Alcaldía no participa en el proceso de planeación y que por lo menos se debería elaborar planes anuales en conjunto y realizar una revisión del cumplimiento de los mismos. Por las consideraciones anteriores se concluyó que hace falta coordinación y comunicación entre el personal de la Alcaldía para llevar a cabo el proceso de planificación y de esta manera sustentar cualquier idea o iniciativa, con objetivos accesibles, definir las actividades y el tiempo de ejecución, y los medios humanos, económicos, tecnológicos, físicos y virtuales con los que cuentan, establecer prioridades y poner el foco en las fortalezas de la institución, también para mejorar la toma de decisiones e impulsar un mayor control.
- De igual manera se puede destacar que el nivel de organización de la alcaldía es bajo, ya que en la encuesta realizada a los jefes de área el 40% considera que los procesos de trabajo, no están bien organizados y coordinados, no son claros y eficientes y con muchas restricciones organizacionales y formalismos burocráticos. Ahora que hemos visto todo lo anterior se puede concluir que al proceso organizacional de la Alcaldía le falta orden y distribución del trabajo, falta asignar la autoridad y los recursos entre los empleados con mayor responsabilidad, elegir a la persona que podría ejecutar de mejor forma cada tarea, según sus habilidades, conocimientos y motivaciones, escoger a la persona correcta es fundamental para lograr los resultados esperados.
- Con respecto al indicador de liderazgo se puede determinar que el líder de la Institución en este caso la Alcaldesa Municipal ayuda a crecer al equipo creando espacios de acción y comunicación para que sus empleados se sientan útiles y valorados, pero no delega la suficiente responsabilidad a las demás jefes de área, considerando lo que respondió la Administradora financiera quien afirmó por medio de entrevista que no participa en la toma de decisiones de la Alcaldía, expresando con toda sinceridad que no toma decisiones que ella realiza lo que el superior orienta.
- Tras el análisis podemos deducir que en la Alcaldía la mayoría de los jefes de área no desarrollan planes mensuales y difícilmente pueden medirse los

resultados, el control de las actividades no se ejerce con referencia a los planes, no se comparan los resultados contra lo que se planeó.

- Identificamos el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones y podemos sintetizar que en la Alcaldía Municipal el personal no puede tomar decisiones sin consultar primero a sus superiores, el grado para animar a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias es bajo, se percibe que no hay buena relación entre los compañeros de trabajo, existe mucho individualismo, no hay empatía entre los empleados.
- Referente a la valoración de la gestión pública de la Alcaldía Municipal de la Concordia, en función a los procesos administrativos, se puede expresar que el equipo municipal ha venido trabajando en función de metas con objetivos claros, con la menor utilización de los recursos económicos y tomando en cuenta los lineamientos del plan nacional de desarrollo humano, de igual forma priorizando primero las necesidades del ciudadano con igualdad de oportunidades, entregando resultados tangibles, también han aplicado la política de rendición de cuenta y la participación ciudadana.

Los resultados de la investigación permiten aceptar la hipótesis, ya que el manejo incorrecto del proceso administrativo, presenta efectos negativos en el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de La Concordia, departamento de Jinotega, durante el I semestre del año 2019.

RECOMENDACIONES:

Una vez formuladas las conclusiones derivadas del análisis y discusión de los resultados obtenidos, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- 1- En base al análisis del funcionamiento del proceso administrativo en el ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de La Concordia, durante el I semestre del año 2019, se puede recomendar a la dirección municipal hacer consciencia entre sus subordinados de desarrollar planes de trabajo.
- 2- Con fundamento en el estudio que se llevó a cabo para identificar el nivel del ambiente laboral con base a sus principales dimensiones, se puede sugerir

augmentar el grado de responsabilidad e independencia y poder de decisión de que goza el empleado dentro de la Alcaldía Municipal.

- 3- Sostenidas en la valoración de la gestión pública de la Alcaldía Municipal de La Concordia en función a los procesos administrativos, durante el I semestre del año 2019, se puede deducir que el equipo de dirección de la Alcaldía Municipal, debe dirigir su institución sin perder de vista la misión, los valores y los objetivos para incrementar el rendimiento de los equipos de trabajo, motivar a los empleados y convertirse en un modelo a seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bordas Martinez, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid: Copyright, Ley de propiedad intelectual
2. Fernandez Sanchez, E. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinario. Madrid, España: Paraninfo, S.A.
3. Pardo, M. (2016). Un introducción a la Administración Pública. México: Primera edición electrónica.
4. Plan Nacional de Desarrollo Humano. (30 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.hacienda.gob.ni/documentos/presupuesto>.
5. Robbins, S. P. (2009). fundamentos de la Administracion.
6. Sampieri (1998, Pag. 60), . (2006). Cultura organizacional y Liderazgo. Mexico.
7. (Alcaldia Mpal La Concordia, Caracterización, 2017).