



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA



Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION MUNICIPAL

SINACAM

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

Seminario de Graduación para Optar

Al grado de

Licenciado en Administración de Empresa

Tema

Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa en el primer semestre del año 2019

Autores

Andrea Martínez Zeledón

Álvaro René Palma Hernández

Tutor

Msc. Javier Flores

Estelí, 26 de Septiembre de 2019



DEDICATOR IA

A mi señor Jesús, quien inspiro mi espíritu para la realización de este estudio, por darme esta oportunidad, por darme salud y bendición para alcanzar mis metas como persona y como profesional y llevarme entre sus brazos cuando sentía que no podía más.

A mi familia, por haberme apoyado antes y durante este proceso de aprendizaje, por haber creído en mí y porque siempre han estado ahí cuando más los necesitaba y de forma incondicional; **a mi esposa y mis hij@s** quienes han sido parte fundamental para escribir este documento, ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado, porque son la alegría de mi vida. **A mis padres**, donde estén, por estar conmigo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

A mis profesores, por haberme guiado, por enseñarme a crecer como profesional y otorgado las pautas necesarias para formarme.

Al comandante Daniel Ortega Presidente de la republica de Nicaragua, por dar la oportunidad de profesionalizarnos y crecer como profesional a través de los programas del GRUN, enseñarme a ser Solidario con aquel que no sabe, para que aprenda el pan de cada a leer y escribir.

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todas las cosas y la virgen madre de nuestro señor Jesús, por haberme dado paciencia y sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi vida, la de mi familia y la de mi comunidad.

A cada uno de las personas que me apoyaron de alguna manera el esfuerzo antes y durante la elaboración de este trabajo.

A mi querida familia, por tenerme paciencia, apoyarme, acompañarme en el proceso y esfuerzo de aprendizaje de mi vida profesional.

A los profesores por transmitir sus conocimientos y darme la oportunidad de fortalecer los míos a través de sus enseñanzas.

Al comandante Daniel Ortega presidente de la Republica de Nicaragua, por darme la oportunidad de un profesional, fortalecer mis conocimientos y ser cada día mejor.

CARTA AVAL DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que Álvaro René Palma Hernández, Andrea Martínez Zeledón estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas han finalizado su trabajo investigativo denominado:

Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa en el primer 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;

M. Sc. Javier Antonio Flores Rugama

Tutor de Tesis

LINEA No. 1

Planificación Estratégica Municipal

Tema:

Estudios e investigaciones técnicas para elaborar propuestas de desarrollo estratégicos del municipio Matagalpa.

Tema Delimitado

Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa en el primer semestre del año 2019.

Tabla de contenido

I.	Introducción.....	8
1.1.	Antecedentes.....	10
1.2.	Planteamiento del Problema.....	12
1.3.	Pregunta del Problema.....	16
1.4.	Justificación.....	17
II.	Objetivos.....	18
2.1.	Objetivos General:.....	18
2.2.	Objetivos Específicos:.....	18
III.	Marco Teórico.....	19
3.1.	Administración y Gestión Pública.....	19
3.1.2.	Gestión Pública.....	23
3.2.	Talento Humano.....	25
3.3.	Clima Laboral.....	30
3.3.3.1.3.	Liderazgo laboral:.....	32
3.4.	Desempeño Laboral.....	37
3.4.2.	Evaluar el desempeño laboral.....	37
3.4.3.	Principios fundamentales de la evaluación del desempeño laboral.....	37
3.4.4.	Importancia de la evaluación del desempeño laboral.....	38
3.4.5.	Cómo se mide el desempeño laboral.....	38
IV.	Planteamiento del Supuesto.....	39
4.1.	Operación de Objetivo.....	39
V.	Diseño Metodológico.....	42
5.1.	Tipo de Investigación.....	42
5.2.	Tipo de Estudio.....	43
5.3.	Característica Universo y Muestra.....	46
5.4.	Población y Muestra.....	49
5.5.	Unidad de Análisis.....	51
5.6.	Muestreo.....	52
5.7.	Método y Técnica.....	53
5.8.	Etapas de la Investigación.....	55
VI.	ANALISIS DE RESULTADOS.....	59

6.1.	Proceso de Gestión del Clima Laboral	59
6.2.	Los factores que inciden en el desempeño laboral en la Institución.....	71
6.3.	La relación entre Clima Laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la institución.	80
6.4.	Alternativas que mejoren el Clima Laboral de la institución, que aporten al desempeño del talento humano.	96
VII.	PROPUESTA A REALIZAR.....	109
VIII.	CONCLUSIONES.....	111
IX.	RECOMENDACIÓN.....	114
X.	ANEXOS.....	115
	Lo que pretendemos es conocer como es el comportamiento laboral de los servidores público en ALMAT.....	117
I.	BIBLIOGRAFIA.....	137

I. Introducción

El estudio del clima laboral es importante porque nos va a permitir conocer el engranaje y funcionamiento de la alcaldía de Matagalpa y cuál es el comportamiento de los servidores público con el contribuyente, es por esta razón que:

La presente investigación tiene por contenido aporte del funcionamiento del clima laboral en la Alcaldía de Matagalpa para el fortalecimiento institucional de la comuna de Matagalpina en el desempeño como servidores públicos a los usuarios en el primer semestre del año 2019, está compuesto en diferentes acápite se centra en el estudio del aporte del funcionamiento del clima laboral en:

El primero contenido corresponde a la introducción y está compuesto por varios sub temas entre ellos tenemos antecedente, planteamiento del problema, preguntas del problema y justificación.

El segundo acápite corresponde a los objetivos planteados tanto general como específicos. Para darle solución a los problemas planteados y tener los resultados esperados.

El tercer punto corresponde al marco teórico, exponer aquellas teorías o conceptos teóricos, que se consideren válidos para el correcto abordaje del estudio, cual se plantea el problema de estudio y se ha evaluado su relevancia, lo siguiente es sustentar teóricamente el estudio del diseño metodológico en la investigación descriptiva, con una muestra de 620 trabajadores.

En el cuarto implícito, corresponde el planteamiento del supuesto, se plantea aquellas interrogantes que se abordan para encontrar el resultado a través de los instrumentos a utilizar en una buena gestión del tema planteado, que nos sirva para darle salida a estas interrogantes.

En el quinto acápite, corresponde al diseño metodológico, se plantea de la necesidad para lograr el mejoramiento de la función del tema como parte fundamental del quehacer, necesario plantear algunos aspectos de carácter metodológico que son elementos claves para llevar a cabo ésta investigación.

Y en el sexto punto, corresponde al análisis de resultado, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los principales instrumentos que sirvieron de fuente de recolección de información en este estudio, en contraste con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

1.1. Antecedentes

Existe una variedad de trabajos investigativo relacionado con el tema objeto de estudio y referido a tres variables de la presente investigación funcionamiento del clima laboral en la Alcaldía Municipal de Matagalpa y el desempeño de los servidores público en las institución. Para la realización de esta investigación: se revisaron las diferentes fuentes de apoyo en el sitio Web y en la biblioteca “Urania Zelaya” de la FAREM-Estelí entre las cuales se destacan las siguientes tesis:

Una primera tesis elaborada por (Luz Viridiana Williams Rodríguez, febrero 2013) titulada Estudio Diagnostico del Clima Laboral en una Dependencia publica, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León México.

En este estudio se plantearon como objetivo conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal.

Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia.

Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados).

Una segunda tesis consultada sobre clima laboral, en Nicaragua se han realizados diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA), Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresa sobre Identificar principales factores y consecuencias de la rotación externa del personal en la empresa Yazaki de Nicaragua S.A. León (Planta Cables) periodo comprendido entre Enero - Abril del 2013.

El objetivo del presente estudio pretende analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la empresa Yazaki de Nicaragua S. A León, en el período 2016. Describir el clima organizacional en la Empresa Yazaki de Nicaragua S. A León. Identificar el desempeño laboral en la Empresa Yazaki de Nicaragua S. A León. Evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Yazaki de Nicaragua S. A León.

Después de analizados los resultados se determinaron los siguientes aspectos:

El clima organizacional presente en la empresa, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre medianamente 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 empresa, 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, careciendo de un plan de capacitación.

Los trabajadores administrativos de la empresa consideran que el mejoramiento el 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.

En Matagalpa se han investigado sobre el clima laboral: sin embargo no hay un estudio del clima laboral en la Alcaldía Municipal de Matagalpa por eso es importante realizar este estudio.

1.2. Planteamiento del Problema

El problema planteado es la necesidad de saber y conocer cómo es el ambiente laboral entre el personal de la Alcaldía de Matagalpa, si existe la comunicación interna y externa con las diferentes áreas o direcciones, si existe la motivación al personal del área, el trabajo en equipo y cuál es la atención que brindan al usuario que visita en dicha instalación, ya que esto provoca inconformidad entre los contribuyentes para brindarle un mejor servicio y del porque su tardanza de brindarle información y la gestión que realizan.

El personal de la Alcaldía Municipal de Matagalpa es de 340 servidores públicos permanente y unos 280 transitorios más la visita del contribuyente de unos 350 personas diariamente de los diferentes estrato social, exigen una serie de transacciones, en diferentes áreas surgen debilidades en lo que respecta al clima organizacional y el desempeño laboral.

La Alcaldía cuenta con normativa de control internas, Leyes y reglamentos “Ley de Municipio Ley 40, Ley 502, Ley de Carrera Administrativa, Plan de Arbitrio, Ley de Concertación tributaria, que se deben cumplir y aplicarse fielmente, sin embargo, hay problemática en cuanto a cumplimiento de ellas que ha repercutido en diferentes sanciones administrativas, monetarias y hasta despidos hacia los trabajadores, lo cual influye de manera directa en el clima laboral.

La mayoría de estas dificultades se han visto reflejadas en el área administrativa, pero los trabajadores colectores, fiscalizadores, cajeras, guarda de seguridad, conserje, operario, entre otros no están alejados de estos hechos, ya que a través de sus jefes y sindicatos expresan que existe dificultad en desarrollar su labor, cuando el clima laboral no es el óptimo. Al no existir un clima organizacional estable, el comportamiento organizacional se verá afectado de manera directa, las metas establecidas difícilmente se podrán cumplir, los resultados de las actividades no serán los óptimos, y al final dichas debilidades serán reflejadas en la recaudación de impuesto.

En el presente trabajo se pretende determinar las debilidades y fortalezas que existen en la Alcaldía de Municipal de Matagalpa, en lo que corresponde al clima organizacional y el desempeño laboral, para revertir las deficiencias.

Por eso el estudio se enfoca en determinar ¿Cómo Incide el clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el primer semestre del año 2019, para brindar una mejor atención, ver el trabajo en equipo en dicha institución o dirección.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos del clima laboral conocer la relación que existe entre las variables, determinando sus diversos niveles y cuyas conclusiones nos permitirán informar acerca del estado situacional de la problemática institucional, aspecto que justifica este trabajo.

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación, una vez demostrada su validez y confiabilidad servirá como base de consulta para otras investigaciones, y también podrán ser utilizados como modelo para otras instituciones, para mejorar el clima laboral.

Los elementos que deben estar en el desempeño laboral son el factor liderazgo: se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

En nuestra institución, Alcaldía de Matagalpa, existe un liderazgo único, es el del jefe superior, ya que todo movimiento que se realiza siempre sabe, la coordinación intermedia en los directores hacia abajo es muy bien al personal.

Otro factor importante que se menciona es la motivación: es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma.

Este factor en la Municipalidad de Matagalpa, no se implementa ni por el jefe superior menos por los jefes intermedios, aquí se debe de realizar un mejor trabajo para motivar al empleado.

Al igual tenemos como factor importante la estabilidad laboral: es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido.

En este factor lo que se requiere es saber si se cumple en la comuna de Matagalpa, si se realiza un despido y porque, si existe falta grave del trabajador o si el personal conservan su trabajo.

También contamos con otro elemento de suma importancia trabajo en equipo: puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos.

El trabajo en equipo es una difícil tarea por eso deseamos saber si en la comuna de Matagalpa, existen áreas que comparten información y hay buena comunicación, es un tema muy arraigado en este aspecto para conocer en la comuna.

Así mismo la comunicación: es una actividad diaria de todas las personas. Así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, entre otras.

Se pretende conocer si existe una buena comunicación entre el personal de la comuna para sacar adelante el desempeño, la meta y los objetivos propuestos, y si varía un poco el trabajo en la comunicación, por lo antes dicho.

Además tenemos otro factor como es la satisfacción laboral: 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, entre otras.

Respecto a este factor, se pretende saber si el personal que labora para la comuna Matagalpina, está completamente satisfecha con el quehacer diario en su puesto de trabajo, le satisface la remuneración que devenga, o son o se siente explotado.

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

En este factor pretendemos conocer de los trabajadores de la comuna cumple con las tareas asignadas, si existen diferentes factores que los hace no cumplir completamente con sus tareas, como por ejemplo la hora de entrada, la atención a los contribuyente no es muy adecuada, entre otras.

1.3. Pregunta del Problema

Pregunta Directriz

¿De qué manera contribuye el clima laboral en el desempeño del personal de la alcaldía de Matagalpa?

Pregunta Específicas

¿Cómo contribuye el funcionamiento del clima laboral?

¿Cuál es el impacto en el desempeño laboral del personal en la Alcaldía de Matagalpa?

¿Cuáles han sido los aportes del funcionamiento del clima laboral en el desempeño de los trabajadores?

¿Cuál ha sido la estrategia de la Municipalidad para mantener un clima laboral entre el personal?

¿Qué elementos del clima laboral influye en el desempeño del personal de la Alcaldía de Matagalpa?

1.4. Justificación

En la actualidad no hay un estudio sobre el clima laboral en la municipalidad, este tema se encuentra relacionado con el manejo social, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción con la municipalidad, con los equipos que utilizan y con las personas que se relacionan diariamente, debido a la gran importancia que tiene este tema en toda empresa o institución y afecta en la eficiencia y eficacia de la productividad de las instituciones, por se cree que es importante realizar esta investigación.

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en la institución, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

Está investigación podrá ayudar a las instituciones y a los servidores públicos a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores el cual en las empresas es muy evidente, también se podrá poner en práctica el liderazgo y el trabajo en equipo.

Las conclusiones de esta investigación, permitirán brindar algunas recomendaciones que ayuden con el clima laboral, ayudando a mejorar el comportamiento de los servidores públicos, a cumplir con los objetivos del servicio. Al mismo tiempo, que sirvan para crear y aplicar herramientas en toda la municipalidad, logrando las metas de productividad y calidad de acuerdo a los principios de nuestro buen gobierno.

Por tales razones la universidad va tener una base importante como antecedente de un estudio realizado por alumnos de Administración de Empresa de la SINACAM, el cual va poder presentar a las Autoridades Municipales de la Alcaldía de Matagalpa, para que puedan mejorar el clima laboral y satisfacer al personal que ahí labora, como estudiante es de mucha importancia hacer este estudio por dos razones uno para entregar a las autoridades municipales y lo pongan en práctica y dos porque es el primer estudio realizado por estudiantes del Municipio de Matagalpa hacia una entidad pública en el tema.

II. Objetivos

2.1. Objetivos General:

Determinar la incidencia del clima laboral en el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el primer semestre del año 2019.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Describir el funcionamiento del clima laboral en la Administración y Gestión Pública de la Municipalidad de Matagalpa.
2. Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral en la institución.
3. Evaluar la relación entre clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la institución.
4. Proponer alternativas que mejoren el clima laboral de la institución, que aporten al desempeño del talento humano.

III. Marco Teórico

En esta investigación se desarrollara los ejes del Marco Teórico el cual debe llevar cuatro importante aspectos: 1- Administración y Gestión Pública, 2- Identificar factores del Talento Humano, 3- Evaluar la relación entre clima laboral y el desempeño laboral, 4- Alternativa para mejorar el desempeño laboral.

3.1. Administración y Gestión Pública.

Enfocado en la Administración y Gestión Pública, en nuestro país, está planteado desde El Plan Nacional de Desarrollo Humano y El Plan de Desarrollo Estratégico Municipal, para los servidores públicos (en que sea más eficaz y eficientes), en los 19 Ejes del PNDH y en los 13 Ejes del PDEM, busca de manera eficaz y eficiente resultados que le haga frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible, para llevar desarrollo económico local a cada municipio y así satisfacer las necesidades de los protagonistas en cada barrio y comunidad, en los 52 programas de gobiernos que hay, también podemos decir que en la CAM y Ley 502 de las Municipalidades, se hace referencia a la Administración y Gestión Pública.

3.1.1. Concepto:

Alzate Gómez (2009) explica que se entiende por administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las instituciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten, menciona los siguientes:

- La planeación, es el primer momento de la gestión en el cual se identifican, ordenan y armonizan de manera participativa y concertada el conjunto de

estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto, mediano y largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial.

- La ejecución, segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos.
- La evaluación, por su parte se constituye en el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

La administración y la gestión pública no es más que el buen funcionamiento que debe de tener cada institución con el personal que tiene contratado con capacidad de darle respuestas a las demandas de las necesidades de la población de una manera eficaz y eficiente con calidad humana. (Rony Emerson Martinez Rivera, 2016)

Según en la página web de consulta administración-publica la investigación realizada en concepto tenemos que La administración pública es la gestión que se lleva a cabo en los organismos, instituciones o entes públicos, que reciben de parte del poder político los recursos necesarios para atender los intereses o asuntos de los ciudadanos, de sus acciones y sus bienes, generando bienestar común, siguiendo un orden jurídico. ("Administracion Publica", 2019)

La administración pública comprende elementos de carácter técnico (sistemas, procedimientos), político (políticas gubernamentales) y jurídico (normas jurídicas).

Abarca un conjunto de áreas del sector público que se encargan de gestionar y ejecutar los recursos humanos, financieros, actividades socioeconómicas y obras públicas, así como elaborar presupuestos y programas que alcancen las metas del Estado.

Algunos de los cargos que se pueden desempeñar dentro de la administración pública son, por ejemplo, los empleados administrativos de los diferentes organismos públicos, en el servicio de la salud están los médicos y los enfermeros, en el área educativa se desempeñan los maestros y profesores, en cuanto a protección civil están los cuerpos de bomberos, y en cuanto a seguridad pública se encuentran los organismos policiales.

La palabra administración se deriva del latín ad- que significa ir o hacia, y minístrate que quiere decir servir. (significado.com/administracion-publica/consulta, 2018)

Administración pública municipal

Es la administración de una entidad política y social que corresponde a una parte de la organización territorial, social y administrativa de un estado.

A partir de esta administración se elaboran programas de desarrollo económico, social y cultural en el cual las personas pueden trabajar en conjunto y de manera organizada por el buen estado y mantenimiento del municipio.

Elementos de la administración pública

Los elementos de la administración pública son los recursos y pasos que conllevan al Estado a generar el bienestar común de las personas.

- Órgano administrativo: la administración pública está compuesta por organismos que son el medio por el cual se manifiesta la personalidad del Estado y las metas que desea alcanzar.
- Actividad administrativa: se lleva a cabo cuando la administración cumple con el deber de suministra los servicios públicos para alcanzar su finalidad.

- Finalidad: el Estado tiene como finalidad garantizar y proporcionar el bienestar común de los ciudadanos como parte de sus obligaciones y responsabilidades ante la población.
- El medio: es el servicio público utilizado en la administración pública para lograr el bienestar común. (significado.com/administracion-publica/consulta, 2018)

Características de la administración pública

Estas son algunas de las características generales más destacables de la administración pública.

- La administración pública busca satisfacer las necesidades de las personas a través de bienes y servicios adecuados.
- La normativa jurídica es la base donde se fundamenta la administración pública.
- Su estructura es compleja ya que puede abarcar gran cantidad de direcciones administrativas en los organismos públicos.
- Tiene la potestad de asignar los recursos para llevar a cabo proyectos de fines sociales, económicos, políticos y culturales.
- Garantiza los derechos de los ciudadanos.
- Las decisiones se toman en equipo y no por una sola persona.
- Los atributos de la administración pública se las da el Estado.
- En ocasiones puede ser una administración burocrática. (significado.com/administracion-publica/consulta, 2018)

En otra palabra para nosotros la Admón. Pública no es más que gerenciar los bienes del pueblo a través de sus presupuestos y metas propuesta, para realizar proyectos que llegan a cada barrio y comunidad para satisfacer las necesidades de los protagonistas, así puedan tener un crecimiento económico local, generando el bien común por sus servidores públicos, a través de políticas y normas jurídicas.

3.1.2. Gestión Pública

3.1.2.1. Concepto

Entendiéndose por administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviniendo en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.

Es por ello que el concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una administración y se ha definido como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática.

La gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible. (Alzate Gomez, 2009)

Según FUDE Educativo net, la gestión pública, en las sociedades democráticas, debe caracterizarse por una eficiente capacidad de respuesta ante la complejidad de las problemáticas que surgen a diario en los espacios sociales. Ante esta situación, la gestión pública es la responsable de producir y desarrollar estrategias para llevar a cabo una acción conveniente y efectiva.

Dado su carácter institucional, la gestión pública debe elaborar y aplicar las políticas públicas correspondientes, para ello se deben emplear una serie de prácticas, procesos, y metodologías específicas para que la implementación y evaluación de dichas políticas se efectúe con la ayuda y responsabilidad compartida entre las instituciones administrativas y las organizaciones ciudadanas.

Uno de los fines de la gestión pública consiste en llevar a cabo las tareas de gobierno y cumplir, mediante las instituciones administrativas, los compromisos de gobierno.

Asimismo, mediante su labor se busca fortalecer la capacidad administrativa de los gobiernos y nutrir al mismo tiempo los procesos gubernamentales mediante la contribución de las instituciones administrativas.

La gestión pública es responsable de desempeñar todas aquellas tareas que representen un apoyo administrativo en cualquier ámbito del Estado; colaborar en el proceso de elaboración y ejecución de proyectos de aplicación de políticas públicas; participar del proceso de desarrollo, ejecución y administración de aquellos programas destinados al mejoramiento del sector público; y participar activamente en la implementación de nuevas técnicas de gestión, evaluación y control de las tareas administrativas. (FUDE by Educativo, 2017)

Gestión Pública: estas palabras pueden sonar comunes cuando hablamos del Estado, pero solo algunos saben lo que realmente significa. Para introducirnos a este término, debes saber que el Estado ha cambiado notablemente cuando se refiere al sector público, pues este ahora participa activamente con las organizaciones privadas para adquirir los recursos por el bien de la población.

Esta especialidad está enfocada en administrar correctamente los recursos con los que cuenta el país, para impulsar su desarrollo y lograr, a su vez, que los ciudadanos satisfagan sus necesidades y aquí te contamos los detalles más importantes de la misma.

Un gestor público debe ser un estratega que pueda alcanzar con determinación las prioridades del sector público y organice con eficacia los procesos que requiera cada objetivo a lograr y así satisfaga las necesidades de la población.

Asimismo, debe saber gestionar los elementos internos y externos de las organizaciones, optimizando sus mecanismos para controlar las tareas de los funcionarios, estableciendo los procesos de las organizaciones y a su vez, mejorando la comunicación e interacción con otras entidades y la prensa.

La actitud objetiva es una pieza clave al momento de tratar con diversas entidades; pues esto hará que el gestor se centre en el bienestar de la población e inspire

confianza y seguridad, demostrando que, ante los cambios de gobierno, el pueblo no se verá afectado negativamente y seguirán siendo acreedor de bienes y servicios públicos. (Universidad Continental, Educacion/Posgrado, 2018)

Para nosotros Gestión pública no es otra cosa que los servidores públicos sean eficientes y eficaces, cumpliendo las metas y objetivos trazados, llevando a cabo las tareas propuestas en la planificación estratégica de la institución, así mismo se busca fortalecer las capacidades administrativas de los servidores públicos y de la institución, para satisfacer las necesidades de los protagonistas.

3.2. Talento Humano

3.2.1. Concepto

“El talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las instituciones del Estado” (Chiavenato, 2004).

El talento humano está representado por servidores públicos dentro de las instituciones la cual constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, el cual instituye un mayor esfuerzo por parte de cada uno que integra la institución para lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo debido a que no puede cada uno trabajar con objetivos propios, por ello el trabajo en equipo permite tener mejores resultados. No existen instituciones en las que nos existan servidores públicos, ya que nace de ellos mismos y son las que llevan hacia al éxito.

“Es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada institución, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el objetivo de la institución, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002).

Los servidores públicos dentro de una institución deben de ser considerados como socios, porque forman parte de los recursos productivos y por lo mismo deben de ser administrados para obtener el mayor de los rendimientos posibles a través de los

recursos del talento humano, lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan.

Chiavenato (2000), expresa que “La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”, (p.166).

De ello se puede deducir que el recurso del talento humano se basa principalmente en las labores que realiza todos los servidores públicos de la Institución. Esta es un área que se debe de encargar en brindar el apoyo y los recursos necesarios para que los servidores públicos se sientan motivados.

Además, el mismo autor expresa que la administración de los recursos del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, evaluación y remuneración de los colaboradores. También comprende un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influye en la eficacia de los servidores públicos y las instituciones.

Chiavenato (2004) mención tres aspectos fundamentales:

Seres humanos, con personalidades diferentes, y cada uno con conocimiento, destrezas, capacidades, habilidades que les permite hacer una buena gestión dentro de los recursos institucionales.

Activadores inteligentes de los recursos institucionales, bases impulsadoras para la delegación, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje. Indispensables y en si constante renovación y competitividad en el mundo actual.

Socios de la institución, capaces de llegar al éxito, ya que al sentirse parte de la institución se esfuerzan poniendo énfasis, dedicación y responsabilidad en sus funciones, esto atribuye a una mejora en sus salarios, crean incentivos y para ellos mismos crecen profesionalmente.

Estando de acuerdo al planteamiento realizado por Chiavenato sobre talento humano, en el que hace referencia a los servidores públicos, como el pilar fundamental de una institución, con conocimientos, destreza, capacidades, habilidades para alcanzar los objetivos y metas planeadas, deben de ser considerados como socios, porque forman parte de los recursos productivos y por lo mismo deben de ser administrados para obtener el mayor de los rendimientos posibles a través de los recursos del talento humano, lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan, también debemos hacer énfasis para cumplir estos elementos hay otro factor que debemos plantear como es la buena comunicación entre el personal, el trabajo en equipo entre los servidores públicos.

3.2.2. Objetivos

Cuando una institución prospera pues el personal sabe que pueden seguir creciendo, prosperando y manteniendo su continuidad así optimizan el retorno de su inversión sobre los socios de la misma, pero en especial sobre los servidores públicos.

Ayudar a la institución a alcanzar los objetivos, la forma en que el empleador trata a los servidores públicos puede incrementar o disminuir las fortalezas y debilidades de los subordinados ya que de esta forma ellos se ven motivados o desmotivados para desempeñar su función.

Proporcionar competitividad a la institución, los recursos del talento humano son fundamentales dentro de las instituciones actuales, ya que esta conlleva hacia el logro de los objetivos y al cumplimiento de metas.

Aprovechar el potencial de los servidores públicos, saber emplear sus habilidades y destrezas para incrementar su fuerza laboral y también lograr mayor calidad tanto para la institución como para los estudiantes.

Suministrar a la institución de servidores públicos bien motivados, servidores públicos motivados es igual a decir una institución exitosa, pero se debe de tomar en cuenta que no solo el dinero constituye el elemento de motivación, sino que van acompañado de

percibir justicia en la remuneración que perciben. Como tal el servidor público se sentirá motivado cuando observe que realmente las cosas son equitativas.

Permitir al aumento de la autorrealización y la satisfacción de los servidores públicos, el trabajo debe de ser adecuado a las capacidades de los mismos y la institución debe dotar de los recursos necesarios para el desarrollo normal de la institución.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, hace referencia a la experiencia obtenida en el trabajo, tales como la libertad y la autonomía para tomar decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, etc.

3.2.3. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

El mismo autor establece que los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.

(Chiavenato, Idalberto, 2007) Expresa que, desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo para ello es necesario identificar las principales características sobre reclutamiento y selección.

a) Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

b) Selección: la selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

También el mismo autor detalla que mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

3.3. Clima Laboral

3.3.1. Concepto:

Es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. (Entrepreneur, 2009)

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. (Emprendepyme.net)

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. (Emprendepyme.net)

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. (Emprendepyme.net)

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. (Emprendepyme.net)

3.3.2. Componentes fundamentales del clima laboral

El clima laboral es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas.

- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante.

Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria. (Emprendepyme.net)

3.3.3. Los factores del clima laboral

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

3.3.3.1. Liderazgo.

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa.

El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. ... Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, entre otras. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra “organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

El liderazgo es el proceso de realización de un grupo de personas, convirtiéndolo en un equipo que genera resultados.

3.3.3.1.1. Tipos de liderazgo:

- Autoritario, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.
- Persuasivo, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.
- Consultivo, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y la sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- Participativo, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

3.3.3.1.2. El liderazgo moderno

Los jefes modernos están prefiriendo liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, pero involucrando en el proceso a sus colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente.

Desde luego, el líder moderno toma en cuenta distintos aspectos que es imposible dejar fuera a la hora de querer el éxito en una empresa:

- La existencia de clientes externos
- La existencia de clientes internos
- La motivación para ambos tipos de clientes
- Las necesidades de ambos clientes
- Calidad total o reingeniería

3.3.3.1.3. Liderazgo laboral:

La importancia de influenciar al resto para cumplir las metas. En la base de todo líder se encuentran una serie de comportamientos y actitudes que pueden adquirirse para dejar una huella positiva en el equipo de trabajo.

Dentro del ambiente profesional existe un personaje fundamental que guía al resto en pro de un objetivo común. Este es el líder que construye con y para el equipo un propósito trascendente que va más allá del objetivo de la organización.

Para lograr estos fines, el guía junto con el equipo de trabajo tomará un compromiso en torno al proyecto grupal. Con éste construido, se espera que todos los integrantes den lo mejor de sí para convertirse en algo excepcional.

Sin embargo, el rol y sus tareas no siempre están claras. Es importante tener un conocimiento de lo que significa estar a la cabeza de un equipo ya que las decisiones que se tomen tendrán efectos a corto o largo plazo. (vidaprofesional.com, 2014)

3.3.3.2. **Relaciones interpersonales.**

El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

3.3.3.3. **Reconocimiento.**

Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.

3.3.3.4. **Incentivos.**

Se observa que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo.

3.3.3.5. **Igualdad.**

Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas

condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo. (Emprendepyme.net)

3.3.3.6. La motivación laboral

Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

Así, existen muchas técnicas para promover la motivación laboral, pero deberán observarse factores como la edad, idiosincrasia, nivel social y cultural del individuo para identificar cuáles son las más efectivas de acuerdo al caso en particular. (vidaprofesional.com, 2014)

3.3.3.6.1. Factores de la Motivación Laboral

1. La creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral. En el estudio a este factor se le llamó "Vivir".
2. Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos. A este factor se le llamó "Crecer".
3. Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos. A este factor se le denominó "relacionarse". (vidaprofesional.com, 2014)

3.3.3.7. La estabilidad laboral

Es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo. (vidaprofesional.com, 2014)

3.3.3.8. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobretodo someternos convencida al trabajo en equipo. (vidaprofesional.com, 2014)

3.3.3.9. La comunicación

La comunicación, como se vio en la sección anterior, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, entre otras.

La comunicación, como se vio en la sección anterior, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones. (vidaprofesional.com, 2014)

3.3.3.10. Satisfacción laboral:

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 a 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, entre otras.

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. (vidaprofesional.com, 2014)

3.4. Desempeño Laboral

3.4.1. Concepto

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Gruop, Control., 2009)

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Gruop, Control., 2009)

3.4.2. Evaluar el desempeño laboral

Una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de recursos humanos es la evaluación del desempeño laboral. Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño laboral tiene una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado o alentado de algún modo. (Gruop, Control., 2009)

3.4.3. Principios fundamentales de la evaluación del desempeño laboral

La medición del desempeño laboral debe estar basada en una serie de principios fundamentales. En primer lugar, esta evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización. En segundo lugar, los parámetros de medición han de tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado al que se pretende evaluar.

Un tercer principio de la evaluación del desempeño es el establecimiento de la finalidad de dicho estudio: para qué estamos realizando la medición. Como cuarto principio, el proceso requiere que el empleado esté de acuerdo con el mismo y comprenda de manera clara los fines que se pretenden alcanzar con la evaluación. Finalmente, y como quinto principio de la evaluación del desempeño, la figura del supervisor o encargado del análisis debe ser clave a la hora de aportar ideas y propuestas para mejorar el desempeño. (Gruop, Control., 2009)

3.4.4. Importancia de la evaluación del desempeño laboral

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional. (Gruop, Control., 2009)

3.4.5. Cómo se mide el desempeño laboral

Es aconsejable que los programas de evaluación de desempeño se lleven a cabo al menos una vez al año. De este modo podrán realizarse los ajustes necesarios a tiempo y el rendimiento no se verá afectado por posibles alteraciones del desempeño.

El desempeño en las organizaciones suele estar sujeto al escrutinio del departamento de Recursos Humanos, aunque es habitual que se otorgue su realización a una comisión creada a tal efecto. Estas comisiones están compuestas de miembros permanentes (gerente, director de RR. HH., técnicos en evaluación del desempeño) y transitorios, siendo estos últimos generalmente los responsables directos de los puestos de trabajo analizados. (Gruop, Control., 2009)

IV. Planteamiento del Supuesto

Con una buena gestión administrativa se desempeña un excelente clima laboral en la Alcaldía Municipal de Matagalpa en el primer semestre del año 2019.

4.1. Operación de Objetivo

Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumentos
Describir el funcionamiento del Clima Laboral en la Administración y Gestión pública de la Municipalidad.	Funciones de la Administración	Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.	Proceso Administrativo	Planeación Organización Integración Dirección Control	Administradora, Servidores Públicos	Guía de observación, Entrevista, Encuesta
	Gestión Publica	Según FUDE Educativo net, La gestión pública, consiste en llevar a cabo las tareas de gobierno y cumplir, mediante las instituciones administrativas, los compromisos de gobierno.	Procesos Administrativos	Optimización del Tiempo. Fortalecer capacidades Administrativas. Aplicación de políticas públicas. Gestión, Evaluación y Control.	Gerencia, Administradores, Servidores públicos.	Guía de Observación, Entrevista y encuesta.

Objeto Especifico	Dimensión de Análisis	Definición de operaciones	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumentos
Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral en la institución.	Factores internos, Factores externos Incidencia en el desempeño laboral.	Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Gruop, Control., 2009)	Evaluación al desempeño laboral. Medición al desempeño laboral.	Evaluación Funciones de los Servidores públicos. Analizar el puesto de los servidores públicos. Cumplir con la funciones del puesto. Perfil del puesto del servidor público.	Directores y servidores públicos.	Entrevista y encuesta.
Objeto Especifico	Dimensión de Análisis	Definición de operaciones	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumentos
Evaluar la relación entre el Clima laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de la institución.	La relación del clima laboral y el desempeño laboral.	No es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial.	Elementos del Clima Laboral y desempeño laboral.	Seguridad Calidad Liderazgo, Motivación, Trabajo en Equipo, Comunicación, Satisfacción.	Servidores públicos	Guía de observación, Encuesta

Objeto Especifico	Dimensión de Análisis	Definición de operaciones	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumentos
<p>Proponer Alternativas que mejoren el clima laboral de la institución que aporten al desempeño del personal como talento humano.</p>	<p>Mejorar el Talento Humano en el clima laboral al desempeño personal.</p>	<p>Según Chiavenato (2004), constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, el cual instituye un mayor esfuerzo por parte de cada uno que integra la institución para lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo debido a que no puede cada uno trabajar con objetivos propios, por ello el trabajo en equipo permite tener mejores resultados.</p>	<p>Elementos que integran el Talento Humano</p>	<p>Reclutamiento, Selección, Capacitación, Recompensa, Evaluación al desempeño.</p>	<p>Administración, Servidores públicos.</p>	<p>Guía de observación, Encuesta.</p>

V. Diseño Metodológico

El tema de estudio surge como una necesidad para lograr el mejoramiento de la función de los Servidores Públicos como parte fundamental del quehacer de la Municipalidad de Matagalpa. Luego de definir la temática es necesario plantear algunos aspectos de carácter metodológico que son elementos claves para llevar a cabo ésta investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, en esta fase de la investigación se deben definir las técnicas y procedimientos racionales y sistemáticos a utilizar para la recolección, análisis y presentación de los datos, con la finalidad de aportar a la innovación, tecnificación y mejora continua de la institución.

5.1. Tipo de Investigación

El enfoque de la investigación depende mucho de lo que se indaga. En el caso particular de la presente investigación se define como una investigación de enfoque mixto porque “se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo, en un mismo estudio o proyecto de investigación” (Hernández Sampien. Fernández Collado & Baptista Lucio 2010.p.588). En referencia a tal hecho la presente investigación a utilizar como instrumentos recolección de datos, entrevistas y encuestas.

La **investigación mixta** es un tipo de investigación en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos.

En la primera década del siglo XXI se genera un nuevo paradigma, una tercera vía: la investigación cuanti-cualitativa o métodos mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis

de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio. (Hernandez y Mendoza, 2008.Citadopor Hernandez, Fernandez y Bautista. 2010, 2010)

5.2. Tipo de Estudio

La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar.

En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta.

De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo.

A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

- El propósito es describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.
- Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc.
- Desde el punto de vista científico, describir es medir con la mayor precisión posible.
- Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

Especifica cualidades, características, propiedades, interrelación y rasgos importantes de cualquier fenómeno. También describe tendencias de un grupo o población. Estos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad constituyéndose en el primer nivel de la investigación.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir (medir) lo que se investiga presentando hecho pero no la explicación. Miden de manera más independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en describir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Se basa en hipótesis implícitas pero su diseño no va enfocado a la comprobación de las mismas. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. (Hernandez Sampie, Fernandez Collado, & Pilar, 1997)

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios requiere conocimiento del área que se investiga, conocimiento a priori, para formular las preguntas específicas que busca responder. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias. Como afirma (Namakforoosh, 2008) es una forma de estudio para saber quién, dónde, por qué, cuándo y cómo del sujeto de estudio. Se usa para:

- Definir características de ciertos grupos (por ejemplo, con base a datos de usuarios de transporte desarrollar el perfil de estos).
- Calcular proporción de personas con características específicas.
- Pronosticar ventas para próximos años.

Como indica (E.B. Pineda, 1994), son la base inicial de otros tipos de estudio estando orientado a saber, cómo es, cómo está la situación de las variables que estudian una población. En general estudia:

Características de población (describe fenómenos o situaciones para plantear posibles relaciones).

- Condiciones de salud y vida
- Magnitud y factores asociados a los problemas
- Eventos sociológicos, educacionales, administrativos, opiniones, epidemiológicos.

Según el tipo de variables podrán ser retrospectivos, prospectivos, transversales y longitudinales.

El tipo de estudio que se aplica para la elaboración del diagnóstico del clima laboral, en la comuna “Alcaldía Municipal de Matagalpa”, se ubicó dentro de la clasificación mencionada, como un estudio, por el análisis y alcance de los objetivos, de tipo descriptivo, ya que buscó especificar las propiedades de un grupo, en este caso las dimensiones del clima laboral que propone la comuna, las cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, satisfacción, talento humano, a través de su medición. Describe la realidad de situaciones, consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta, examinar las características del tema a investigar, y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar, en hipótesis implícitas pero su diseño no va enfocado a la comprobación de las mismas.

Se empleará el tipo estudio descriptivo porque se describen los diferentes modelos de gestión por competencias del talento humano. Para Danklhe (1986) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir que mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigar, científicamente describir es medir.

No obstante, Díaz Narváez & Calzadillas Núñez (2016) afirma que la investigación opera cuando se refiere a delinear las características específicas descubierta por la investigación exploratorias. Esta descripción podría realizarse usando métodos cualitativos y en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos.

5.3. Característica Universo y Muestra

5.3.1. Historia de la Institución Misión Visión y Valores.

5.3.1.1. Generalidades.

5.3.1.1.1. Nombre de la Institución Pública.

Alcaldía Municipal de Matagalpa, cuenta con un total de 720 trabajadores/as, está representada por un Escudo Municipal, una Bandera Municipal y un Corrido a la Ciudad.

5.3.1.1.2. Antecedentes (Historia, Finalidad, No. De ciudadanos)

Desde 1985 los Gobiernos Municipales pasaron a llamarse Alcaldías, y desde ese entonces se llama Alcaldía Municipal de Matagalpa. Está ubicada en la calle central de la ciudad o Avenida José Dolores Estrada.

Desde mi 1980, hasta el año 1984, se llamaron Gobiernos de reconstrucción nacional, siempre en la misma ubicación actual.

Desde 1934 hasta 1979 se llamaba Cabildo, y estaba ubicada donde es actualmente Movistar, la UCC contiguo a los Monumentos Héroes y Mártires.

Fecha exacta no hay pero se dice que las primera alcaldía en el Municipio se les llamaba Corregimiento y esta quedaba ubicada en la calle central propiamente donde es la Casona.

5.3.2. Misión de la Institución.

Dirigir, facilitar y promover en el marco de sus competencias y las leyes del país, el desarrollo integral (económico, social, cultural y político) sostenido del municipio, en beneficio de su población urbana y rural.

Nuestro compromiso es ejecutar una gestión municipal organizada, coordinada con la participación de todos los actores locales y con una perspectiva de equidad de género, que planifique, norme y controle el desarrollo del municipio.

Administramos con eficacia, eficiencia y transparencia los bienes y recursos municipales, para prestar servicios de calidad y ejecutar proyectos de infraestructura social y de apoyo a la producción.

5.3.3. Visión de la Institución.

Administraremos con eficacia, eficiencia y transparencia sus recursos financieros, materiales, económicos y humanos, teniendo claridad con respecto a sus competencias y responsabilidades, cuenta con un personal capacitado y motivado, que trabaja en equipo.

La Alcaldía tiene como política una comunicación directa y sistemática con la población y los actores que tienen presencia en el municipio, coordinando acciones en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, de todas las edades, haciendo realidad la aplicación del enfoque de género en todas sus actividades, proyectos y programas.

Es una Alcaldía con auto-sostenibilidad financiera, que potencia su propia capacidad de gestión y optimiza sus recursos. El Gobierno Municipal trabaja en unidad y armonía para lograr los objetivos que han sido acordados por consenso en beneficio del municipio.

5.3.4. Valores y principios que guían nuestro proceso de desarrollo institucional.

Honestidad: somos exigentes en el ejercicio transparente de nuestro accionar y hablamos siempre con la verdad en la rendición de cuentas e información.

Confianza: creemos en las capacidades y actuar de nosotros y nosotras y de los demás.

Solidaridad: tenemos una tendencia a trabajar en colectividad por una misma causa y somos sensibles a las necesidades de todas y todos

Cooperación: trabajamos en equipo de interacción en consenso y manteniéndonos siempre unidos.

Equidad: reconocemos las diferencias y desigualdades para desarrollar acciones, disponiendo recursos y voluntades que disminuyan brechas y desigualdades en cuanto a oportunidades, accesos, recursos, toma de decisiones, estatus, entre otros.

Concertación: buscamos consenso entre actores públicos y privados aplicando la práctica de la tolerancia, pluralismos y respeto a las diferencias entre nosotr@s.

Responsabilidad: asumimos acciones para lograr los objetivos, resultados y metas propuestas.

Tolerancia: respetamos las ideas y forma de pensar de los demás.

Perseverancia: somos tenaces, realizamos las cosas hasta concluir las.

Beligerancia: tenemos un espíritu de lucha y energía para desarrollar todas las actividades en pro del beneficio del municipio.

5.3.4.1. Valores del personal.

Honestidad: cumplimiento y actuación con ética, honradez, transparencia y sinceridad.

Profesionalidad y Compromiso Laboral: Eficiente desempeño en las funciones laborales del cargo con el objetivo de cumplir con las metas de la institución.

Espíritu de Cooperación: disposición de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Solidaridad: sensibilidad ante la situación personal y condición social de los compañeros y compañeras de trabajo y contribuir a la solución de sus problemas mediante el apoyo material y moral.

Tolerancia y Respeto: respeto y consideración hacia las formas de pensar y accionar de los demás.

Disciplina y Responsabilidad: cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativas institucionales, así Como las obligaciones, promesas y compromisos personales.

5.4. Población y Muestra

5.4.1. Población

Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y origina los datos de la investigación.

Es todo el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, que poseen todos los elementos que lo componen. Ejemplo: barrio, ciudad, región, familia, entre otros; según lo investigado en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria en el Dossier: Metodología de la Investigación e Investigación Aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas. (Biblioteca Urania Zelaya, 2017)

La población que se tomara, es la población que trabaja en la alcaldía Municipal de Matagalpa, en total de trabajadores es de explicar 620 trabajadores/as, de los cuales 340 son trabajadores/as permanentes y 280 son trabajadores/as transitorios. La alcaldía cuenta con 7 direcciones y 21 departamentos. En la que la población de estudiar es la Autoridad Superior a quien se le realizara entrevista y a los Servidores Públicos que se encuentran involucrados directamente en atención al contribuyente, además de la observación directa.

5.4.2. Muestra

La muestra en sentido genérico, es una parte del universo, que reúne todas las condiciones o características de la población, de manera que sea lo más pequeña posible, pero sin perder exactitud. (Hernandez Sampieri, R. McGraw Hill, Scheaffer, Richard L 1987, 2003)

Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población.

La población muestreada es aquella a partir de la cual se extrajo la muestra y sobre la que puede establecerse la conclusión. Para el ejemplo anterior, supóngase que se decidió extraer la muestra de estudiantes del Centro Educativo Palma Real (De Palma real y los Girasoles); en este caso la población muestreada está constituida por todos los estudiantes del centro. Los métodos de la inferencia estadística permiten al investigador sacar conclusiones sobre la población muestreada, no sobre la población objetivo, por lo que es conveniente que ambas coincidan, sin embargo en ocasiones esto no es factible y la población muestreada es más restringida que el objetivo, en cuyo caso es necesario que el investigador esté consciente de lo expuesto anteriormente. (Hernandez Sampieri, R. McGraw Hill, Scheaffer, Richard L 1987, 2003)

Por ser una investigación Cualitativa - cuantitativa se utilizó dos tipos de muestra: El muestreo por conveniencia y el muestreo probabilístico. Se seleccionó el muestreo por conveniencia para obtener la información clave para este estudio sobre el personal de la municipalidad de Matagalpa. Para obtener la muestra de los estudiantes, se utilizó el muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, aplicando la fórmula correspondiente:

En la investigación la muestra la constituyó:

- a. Personal de dirección de la Comuna (Directores, Responsables de Departamentos Jefes de áreas y Servidores Públicos)
- b. 300 Servidores Públicos de planta, seleccionados bajo los siguientes criterios:
 - Máximo 5 años de laborar para la institución.
 - Estén ubicados actualmente en los diferentes departamentos de la comuna.
 - Que sean tomados en cuenta tanto varones como mujeres.
- c. 120 trabajadores, obtenidos a través de la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

n: Es el tamaño de la muestra

Z: Nivel de Confianza.

N: Universo.

P: Probabilidad a favor.

q; Probabilidad a encontrar.

E: Error de estimación (Altamirano A. P., 2012)

Z	p	q	Error	N	Núm.	Denominador	n
2.58	0.5	0.5	0.05	340	7541.7	12.9916	150
1.96	0.5	0.5	0.05	340	4352.53	12.2879	120

5.5. Unidad de Análisis

Basándose en la necesidad de obtener información sobre el aporte del clima laboral en la Alcaldía Municipal de Matagalpa. Para ello es preciso aplicar instrumentos de recolección de datos a la Autoridades Superiores, a los encargados de la administración y a los servidores públicos.

Por eso se plantea la siguiente definición, son los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información, la unidad de análisis es la persona, la variable o dimensión es la destreza de lectura y escritura y la medida es el porcentaje de personas que no saben leer y escribir en la población. La unidad de análisis (o caso) se refiere al qué o quién objeto de investigación. (Carlos ochoa, Manual Metodologica para el investigador., 2015)

5.6. Muestreo

5.6.1. Muestreo probabilístico:

La población para este estudio es bastante considerable ya que estamos tratando con 620 trabajadores de la Alcaldía Municipal de Matagalpa la muestra es probabilística ya que son aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra, teniendo en cuenta que son los más recomendable.

Como la población es considerable se tomara al azar cada ciertos sujeto 10 de cada área para realizar el estudio de investigación del clima laboral en las diferentes direcciones, departamento y áreas, la cual es la población que trabaja en la alcaldía Municipal de Matagalpa, en total de trabajadores es de explicar 620 trabajadores/as, de los cuales 340 son trabajadores/as permanentes y 280 son trabajadores/as transitorios. La alcaldía cuenta con 7 direcciones y 21 departamentos. El cual tomaremos una muestra del 10% de los trabajadores permanentes.

En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos 0 seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras bajo el enfoque cuantitativo deben ser representativas; por lo tanto, el uso de este término resulta por demás inútil. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo. Hablemos entonces de estos conceptos en los siguientes apartados. (Hernandez Sampieri, R. McGraw Hill, Scheaffer, Richard L 1987, 2003)

El muestreo de la presente investigación de estudio es probabilístico. Debido a que se basan en el principio de equiprobabilidad, ya que cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figura en la muestra, es decir todos los elementos del universo pueden ser parte de la muestra.

Hablaremos de muestro probabilístico siempre que se cumplan dos condiciones:

1. Todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra.

2. La probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa.

El cumplimiento de ambos criterios es el que hace posible obtener resultados no sesgados cuando se estudia la muestra. En ocasiones, estos resultados no sesgados requieren usar técnicas de ponderación (weighting), pero esta ponderación es posible precisamente porque se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado en la muestra. Las muestras generadas en estas condiciones se conocen también como muestras probabilísticas.

La definición anterior nos lleva a concluir que sólo podemos hacer muestreo probabilístico si se dispone de un marco muestral. El censo de un país, el conjunto de direcciones de hogares en una población o la lista de clientes de una empresa, son ejemplos de marcos muestrales que hacen posible un muestreo probabilístico. En cada uno de estos casos, el universo a estudiar es diferente: habitantes de un país, hogares de una población y clientes de una empresa, respectivamente. (Carlos Ochoa / Marketing and Innovation Manager, 2011)

5.7. Método y Técnica

En cuanto a las técnicas que se emplearon durante el trabajo de campo se encuentra.

La observación científica como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La técnica • Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método. Si el método es el camino, la técnica proporciona las herramientas para

recorrer ese camino. • La técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación; proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia todos los medios para aplicar el método. de esta forma , la técnica es la estructura del método. (Guillermo Pereda, Metodo y tecnicas de Investigacion , 2010)

5.7.1. Encuesta

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio (datos, opiniones, actitudes o sugerencias). Hay dos maneras de obtener la información: **La entrevista y El cuestionario**. (Metodo y Tecnica de la Informacion, UIC FCM UNAH, 2013)

En la investigación realizada la encuestas estuvieron dirigidas a solo grupo (Directores, Responsable de Departamento y Servidores públicos).

- Encuesta dirigida a los directores, responsable de departamento, jefes de áreas y servidores públicos, la cual está compuesta por 4 preguntas dicotómicas, 21 preguntas en escala Likert y 7 preguntas abiertas relacionadas con aspectos de función administrativo de los servidores públicos. (ver anexo # 4)

5.7.2. Entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Metodo y Tecnica de la Informacion, UIC FCM UNAH, 2013)

En este estudio de investigación se logró identificar que se trabajara con la técnica de investigación cualitativa, ya que cuenta con las herramientas necesarias para realizar la investigación con la encuesta y entrevista.

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

- Entrevista dirigida al Alcalde Municipal de Matagalpa, la cual estuvo compuesta por 18 preguntas relacionadas con aspectos de gestión administrativa y de dirección, en relación con los servidores públicos y contribuyentes. (ver anexo # 1)
- Entrevista dirigida al Gerente Municipal de la Alcaldía de Matagalpa, la cual está compuesta por 8 preguntas relacionadas con aspectos de dirección y gestión de la función administrativa de los Servidores Públicos. (Ver anexo # 1.1)
- Entrevista dirigida a la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, la cual está compuesta por 23 preguntas relacionadas con aspectos de dirección y gestión de la función administrativa de los Servidores Públicos. (Ver anexo # 1.2)
- Entrevista dirigida al Departamento de Planificación Institucional de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, la cual está compuesta por 4 preguntas relacionadas con aspectos de la funcionamiento administrativa de las Direcciones, Departamentos y áreas de la Comuna. (Ver anexo # 1.3)

5.8. Etapas de la Investigación

5.8.1. Etapa I investigación documental

Antes de dar inicio a la elaboración de este estudio investigativo fue necesario asistir a la Alcaldía Municipal de Matagalpa y conocer la problemática de dicha institución, de igual manera se consultó de la existencia de estudios relacionado con el tema electo con el fin de tener certeza que la investigación sea única y de carácter instructivo de la comuna y de los servidores públicos.

5.8.2. Etapa II elaboración de instrumentos de investigación

5.8.2.1. Entrevista

Según, (Díaz Bravo, Torruco, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013) la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un dialogo. Canales la define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema planteado.

La entrevista que sé abordara al administrador se conforma por una serie de preguntas Semi-estructuradas en la que se determina de ante mano la información relevante que se quiere conseguir, para dar salida a los objetivos propuesto con respecto al tema planteado.

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional. Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye.

Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos roles claros, el del entrevistador y el del entrevistado (o receptor).

El entrevistador es quien cumple la función de dirigir la entrevista mediante la

dominación del diálogo con el entrevistado y el tema a tratar haciendo preguntas y a su vez, cerrando la entrevista. (Maria Estela Raffino, 2019)

5.8.2.2. Encuesta

De manera que Custodio Ruiz (2008), define que la encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opresión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta que se aplicara a los 30 servidores públicos que laboran en la institución en diferentes áreas.

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa. (Robert Johnson & Patricia kuby, 2005)

5.8.2.3. Guía de Observación

Ramos Chagoyo (2008), afirma que la guía de observación como método consiste en la percepción directa del objeto de investigación. La guía de observación es el instrumento universal del investigador y permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La guía de observación se realiza en el mismo momento que se aplica al entrevista en donde se tomara en cuenta: proceso administrativo, funcionamiento administrativo, organización laboral, comunicación del personal, satisfacción en el personal, liderazgo

ante el personal, motivación del personal y planeación estratégica, con el fin de analizar y lograr un mejor servicio a la comunidad en todo el contexto habitual de la comuna.

Por esta razón nos dimos a la tarea de acercar estos conceptos, Se conoce como guía a aquello que dirige o encamina. El término, de acuerdo al contexto, puede utilizarse de diversas maneras: una guía es un tratado que indica preceptos para dirigir cosas; una lista impresa de datos sobre una materia específica; o una persona que enseña a otra un determinado camino, entre otras posibilidades.

Observación, por otra parte, es la acción y efecto de observar (mirar con recato, examinar con atención). La observación permite detectar y asimilar información, o tomar registro de determinados hechos a través de instrumentos.

Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

El valor que tiene esa mencionada guía de observación hace que se haga uso de ella en múltiples sectores y por parte de un elevado número de personas. Así, por ejemplo, existe la referente al desarrollo de clases en un centro educativo concreto. En este caso, en ella se especificarán aspectos tales como la relación que se establece entre los alumnos y el docente o viceversa, el ambiente que existe en el aula, qué recursos son utilizados para el desarrollo de la materia, cómo reaccionan los estudiantes ante las propuestas del profesor, qué problemas surgen...

En concreto, este tipo de guía de observación puede ser utilizada por el docente para “analizarse” a sí mismo y a sus estudiantes. En concreto, gracias a aquella se consigue disfrutar de las siguientes ventajas:

- Acometer una evaluación justa.
- Se puede utilizar el periodo de tiempo que se considere oportuno.
- Se obtienen directamente resultados sin distorsiones de ningún tipo.
- Gracias a ella no se produce sólo una co-evaluación sino también una autoevaluación. (Julian Perez Porto y Maria Merino, 2014).

VI. ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los principales instrumentos que sirvieron de fuente de recolección de información en este estudio, en contraste con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

Inicialmente, se desarrollan los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, logrando así describir el proceso de gestión de clima laboral (específicamente para el personal de los servidores públicos), aplicado en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

Seguidamente se presenta la discusión de los principales resultados relacionados con los criterios de evaluación de desempeño utilizados por la Municipalidad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del clima laboral, desde sus puestos de trabajo.

Posteriormente para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico, se presenta una valoración sobre la percepción de los servidores públicos con respecto a la función y organigrama de la comuna.

Finalmente se incluye una propuesta de un modelo de gestión por competencias del clima laboral para el estimular el desempeño eficiente del personal de la Institución.

6.1. Proceso de Gestión del Clima Laboral

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas, encuesta y revisión de documentos relacionados al proceso de gestión, considerando como categorías de análisis el sistema de gestión del clima laboral.

En el que hace referencia a los servidores públicos, como el pilar fundamental de una institución, con conocimientos, destreza, capacidades, habilidades para alcanzar los objetivos y metas planeadas, deben de ser considerados como socios, porque forman parte de los recursos productivos y por lo mismo deben de ser administrados para

obtener el mayor de los rendimientos posibles tomando en cuenta los siguientes indicadores: lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan en la institución.

Antes de realizar la descripción de los indicadores mencionados anteriormente, se consideró importante el análisis de elementos relacionados con funciones establecidas en la Ley 40 Ley de Municipios y sus reformas y la Ley 502, ley de carreras administrativas.

En relación con este punto la responsable de Planificación Institucional de la Alcaldía Municipal en entrevista sostenida detalló:

“Se realiza la planificación de la institución anualmente, se lleva un control de lo que se va ejecutando y mensualmente se realizan evaluaciones de todo lo ejecutado o avance de cada área, departamento o dirección”.

Además comentó que todas y cada una de las áreas, departamento o dirección que tiene la municipalidad realiza su POA y lo deriva al mes (POM) cada año para su ejecución y evaluación. A lo interno de la institución se tiene un formato que envía INIFOM para realizar la planificación, lo que comúnmente conocemos como POA, se ejecuta mensualmente a través del POM y se evalúa a través de otro formato que es de seguimiento para ver el avance de lo que se propone hacer en el mes y año, pero esto va concatenado con el presupuesto de los ingresos que constas en la comuna. Así mismo para realizar el POA institucional a parte que lo cada área realiza para ver que va ejecutar cada año, también se realiza visita a cada uno de los barrios y comunidades para ver las necesidades que tiene para poder hacer un presupuesto macro de la institución y un plan de POA institucional más aterrizado.

Según lo expresado por la responsable del departamento planificación concuerda con lo que dice Alzate Gómez (2009) donde explica que: “se entiende por administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las instituciones.”.

En los planteamientos anteriores se puede apreciar que existe una relación entre lo expuesto en la teoría de Alzate Gómez del 2009 y la responsable de planificación, en la planificación, ejecución, control y monitoreo y evaluación de la institución, pero también lo hace a nivel macro o general porque se tiene conocimiento que existen áreas que no cumplen con sus POA, que como ejecutan las áreas que no planifican, no sé porque no existe una planificación, al final si se evalúa y se da seguimiento pero no es algo que está planificado.

En relación con este punto del funcionamiento del clima laboral en la administración y gestión pública el Alcalde municipal en entrevista sostenida detalló:

Existe una estructura organizativa en la institución, la cual es la que se encarga de ver la dependencia de la institución jerárquicamente, la cual está bajo la dirección de administración en la dependencia de recursos humanos.

En relación con este punto el administrador de la Alcaldía municipal en entrevista sostenida detalló:

Que existe una estructura organizativa de la institución que está reflejado en el organigrama institucional, que refleja cómo está estructurada la municipalidad jerárquicamente, para poder planificar, ejecutar y evaluar cada área.

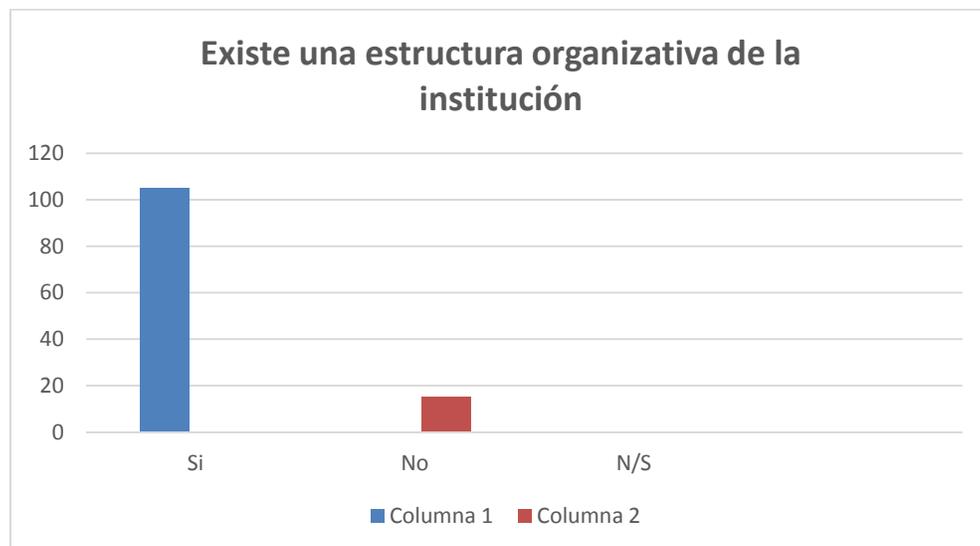


Gráfico N 1: Existe una estructura organizativa de la institución.

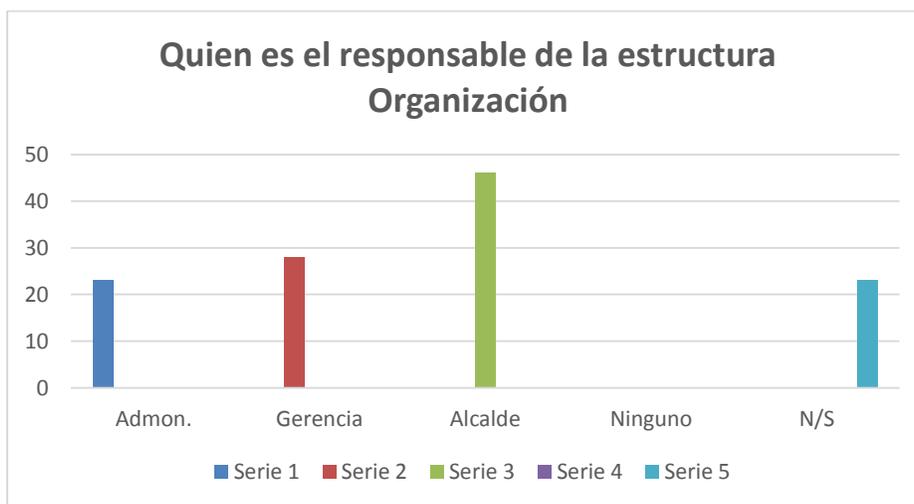
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Como se muestra en el gráfico No. 1 la mayoría del personal encuestado expresa que tiene conocimiento de la estructura organizativa de la institución.

Se detalla en el gráfico #1 que los servidores públicos conocen los niveles de importancia de la jerarquía institucional, la responsabilidad que tiene en el ámbito laboral al conocer la estructura organizativa porque todos saben sus funciones y compromisos con la comuna, así realizar con mayor eficiencia operacional el trabajo.

Según el administrador de la comuna interpreta que es responsabilidad de la estructura organización es el Alcalde, al igual expresa que se realizan evaluaciones cada semestral a las diferentes áreas de la institución.

Observemos el gráfico que dicen los servidores públicos con respecto quien es el responsable de la estructura organizativa, de la comuna.



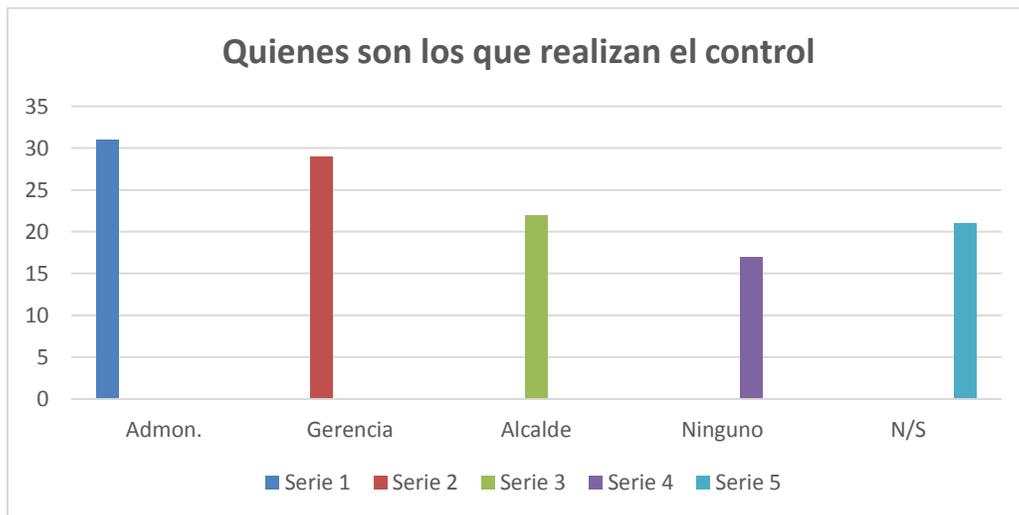
Gráfica N 2: Quien es el responsable de la estructura organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se detalla en el gráfico #2 que la estructura organizativa la lleva el alcalde, tiene concordancia con lo que expresa la administradora, pero no con los conceptos de cualquier dossier de administración porque es responsabilidad del área administrativa llevar el control y responsabilidad de la estructura organizativa, del punto de vista jerárquico, si es responsabilidad del alcalde pero administrativamente del administrador.

Se comenta, aquí el administrador es el responsable de ejercer administrativamente el control de la estructura organizativa desde el punto de vista de recurso humano, en las tomas de decisiones si es el alcalde quien lleva la potestad de decisión, aquí debe conocer más sus funciones el administrador.

Continuando con lo del elemento que son parte organización tenemos el control, organigrama, evaluación, entre otros se detalló que los encargados de realizar el control interno de la institución es la dirección administrativa, en conjunto con la gerencia municipal, dirección financiera y la dirección superior, que todas las áreas, departamentos y direcciones son evaluadas, a continuación observemos el grafico:



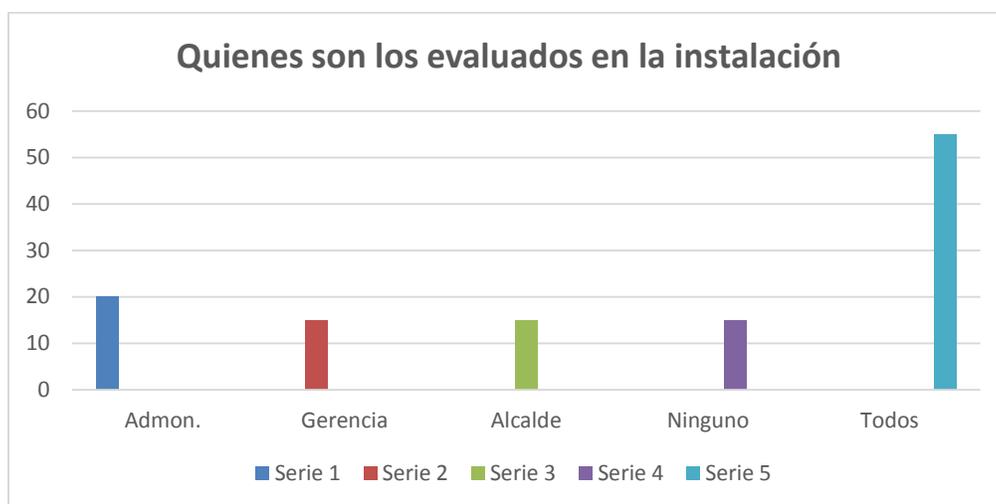
Gráfica N 3: Quiénes son los que realizan el control.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se comenta, que existe relación entre la teoría de la estructura organizativa de la administración con la encuesta que se realizó a los servidores públicos donde expresan que el control le pertenece a la administración en un escalafón a través del área de recursos humano.

Se detalla, que es responsabilidad absoluta de la dirección de administración de realizar el control a las diferentes áreas de la institución a través del departamento de recursos humanos que es dependencia de la administración.

Igual expresa el administrador que se realizan evaluaciones cada semestral a las diferentes áreas de la institución, y a quienes va dirigida la evaluación. Observemos el gráfico que nos indica:



Gráfica N 4: Quiénes son los evaluados en la instalación.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se detalla, que existe relación entre el concepto de administración y la encuesta realizada a los servidores públicos de a quién debe realizarse la evaluación, se ve que refleja que a todo el personal de diferentes manera, evaluación al desempeño a los servidores públicos, a los funcionarios a través del POA, POM, entre otros.

Se comenta, que es la administración la encargada de realizar la evaluación al desempeño a los servidores públicos a través del área de recursos humanos y el departamento de planificación es la responsable de evaluar cada área a través del POA, POM y evaluación de ejecución de los mismo, el área de finanza evalúa lo que es el presupuesto, así son evaluadas todas las áreas de la comuna.

Por evaluación del desempeño se entiende aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

Según el gráfico a continuación se detalla cada cuando se evalúa:

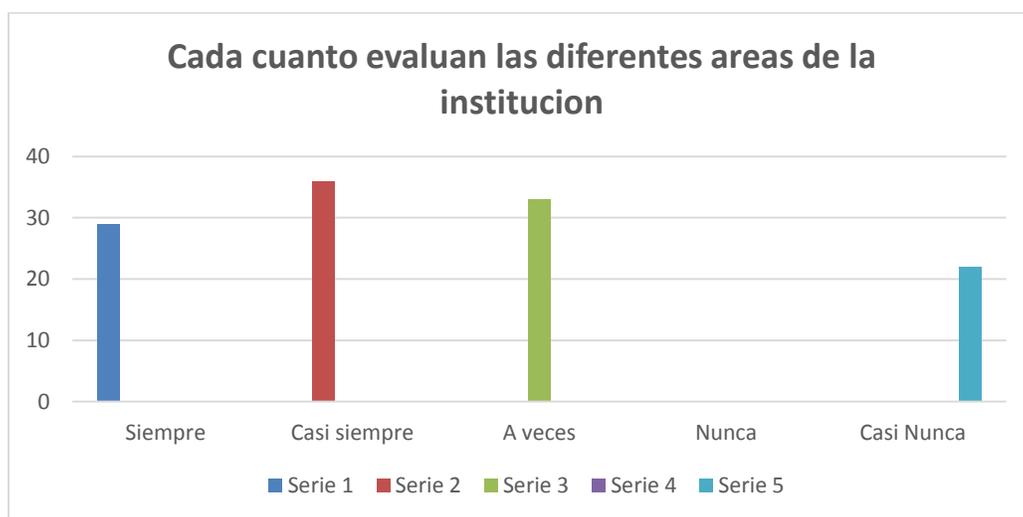


Gráfico N 5: Cada cuanto evalúan las diferentes áreas de la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

Se comenta, que los servidores públicos son evaluados trimestralmente a través de la evaluación al desempeño para ver el grado de responsabilidad que tiene con su cargo y mensualmente se evalúan a través de las ejecuciones que realizan a través del

desempeño que cumplen en la comuna. Todo esto es parte del control interno de la institución para monitorear el avance en los procesos que ejecutan, así mismo lo expresa el gráfico que si existe una evaluación constante del área responsable de evaluar a los servidores públicos.

También comentó que las capacidades humana de la institución se realizan a través de la oferta que nos brinda el SINACAM, a través del INIFOM, en coordinación con estas instituciones se les brinda capacitación a los servidores públicos, el recurso humanos, la innovación tecnológica son parte del fortalecimientos institucional que tenemos.

En cambio el alcalde expreso en relación a este punto: que existe un sistema de capacitación entre el SINACAM y la institución a través de beca, profesionalización según el perfil de cargo, post grado, maestría, curso libres para que el servidor público fortalezca sus conocimientos, además de esta institución existen otras que también brindan capacitaciones a los servidores públicos como MARENA, FISE, SINAPRED. Así mismo la institución sea fortalecido por los tipos de programas de catastro, redes, software, equipos de informática e ingeniería herramientas que han fortalecido a la institución.

La capacitación del personal, es muy importante ya que no solamente los nuevos puestos necesitan capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo sino es preciso incluir a los ya existentes, porque la capacitación auxilia a los miembros a desempeñar su trabajo actual. La capacitación puede utilizarse como sinónimo de entrenamiento, que contribuye a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo, por otra parte las actividades de desarrollo ayudan al individuo al manejo de responsabilidades futuras independientes de las actuales.

Se interpreta que las capacidades de los servidores públicos son de gran importancia porque brindan una mejor atención a los contribuyente enriquecen sus conocimientos y habilidades en el desempeño de sus funciones, de esa manera se les da la interpretación de que son eficiente y eficaz.

El alcalde expresa que las normas que aplican para mejorar el sistema de capacidades es el plan de desarrollo humano del cual se deriva el talento humano, promovido por el PNDH, adecuado a la Ley 502 de la CAM.

Para mejorar el sistema interno de la institución se aplica las siguientes normas o leyes: Primeramente la Ley 40 Ley de Municipio y sus reformas, la Ley 502 Administración Municipal, las normas internas de caja chica y combustible, reglamento interno, manual administrativo financiero, normas técnicas de la contraloría de la república, el manual de organización y funciones.

Según el concepto “Es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada institución, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el objetivo de la institución, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002).

Chiavenato (2000), expresa que “La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”, (p.166).

Se expresa que según lo expuesto por el administrador de la institución, el concepto de Chiavenato 2000 y 2002, no existe mucha relación en las ideas por falta de conocimientos de las leyes y normas.

Se comenta que el Alcalde es responsable en las tomas de decisiones para realizar un cambio del organigrama, pero quien es responsable de la estructura organizativa es el área de recursos humanos, así mismo conocemos que la evaluación a las diferentes áreas las realizan mensualmente, pero si se refiere a la evaluación al desempeño esta si es semestral, con respecto al control interno estamos de acuerdo que es por la administración que se realiza, existe la coordinación entre la SINACAM y la comuna para coordinar las capacitaciones de los servidores públicos, no hay mucho conocimiento sobre las leyes o normas para mejorar el sistema interno de la institución.

Relacionado al mismo tema del funcionamiento del clima laboral en la administración y se desea saber si los servidores públicos están apto a cualquier cambio, esto expreso el alcalde municipal: ha habido grandes avances a través de capacitaciones a los servidores públicos pero muchas veces se resisten al cambio, aunque con las transformaciones de gran importancias se está trabajando a movimientos pero a través de la motivación o traslado de cargo o puestos de trabajo.

Se comenta que existe relación entre el concepto y lo expuesto por el alcalde ya que en la administración se debe innovar e implementar estrategias que favorezcan a la institución a través de promoción de los servidores públicos.

Se detalla que los servidores públicos muchas veces se resisten al cambio pero es por falta de sensibilización y por temor de no dar la talla con las capacidades que tienen.

En relación con este punto el Gerente municipal en entrevista sostenida detalló:

“Desde hace dos años estamos en un esfuerzo inminente y grande como institución de actualizarnos de modernizarnos y lo queremos hacer de la mejor manera y sobre todo como servidores públicos cambiando actitudes, mejorando ciertos procesos que de repente te atrasan burocráticamente lo que es la atención al público, pero hay sobre todo un gran esfuerzo que se está haciendo es cambiar el sistema automatizado con el que actualmente trabajamos nosotros estamos trabajando con un sistema informático de recaudación que ya está desfasado, la plataforma en la cual fue diseñada está completamente desfasado y esto hace que este sistema sea lento y por ende no nos está brindando resultado satisfactorio que como alcaldía deseamos, cual es nuestro objetivo principal atender eficientemente con calidad y calidez a los contribuyente, estamos limitado actualmente con el sistema que contamos en la municipalidad, que no lo está brindando ese soporte técnico de atender con agilidad, entonces nos estamos emigrando a un sistema que creemos que va hacer el idóneo se llama Suní que es el

sistema único de recaudación estamos trabajando con esfuerzo de la mano con la alcaldía municipal de León que nos ha estado apoyando y creemos que va hacer todo un éxito, desde ya hemos venido emprendiendo acción de capacitaciones al personal de la dirección de administración tributaria a nuestro informáticos que darán seguimiento constante a este sistema y vamos a quedar una vez instalado este sistema, en un convenio de colaboración permanente con la alcaldía de León que son los creadores de este sistema para estar dando seguimiento y monitoreo al rendimiento del sistema y una vez instalado desde ya estamos viendo los fruto porque toda la información que está arrojando este sistema a través de la diferentes pruebas que se han realizado nos da como resultado que estamos obteniendo los fruto esperado y sabemos que va hacer de gran provecho a la población, si me preguntan el contexto actual, que si yo creo que los contribuyente están satisfecho definitivamente que si porque aun con todas la limitaciones el personal de la dirección de administración tributaria, hace su mejor esfuerzo para atender de la mejor manera al contribuyente y creo que somos una de la alcaldía que nos hemos destacado sobre todo por su niveles de recaudación eso es muestra que la ciudadanía confía en la excelente administración y en el uso eficiente de los recurso y por ende deposita pagando los impuesto en la alcaldía municipal de Matagalpa”.

Con respecto a este punto el alcalde detalla lo siguiente:

“No siempre porque hace falta una cultura cívica del pago de impuesto por los contribuyentes, pero se debe implementar y armonizar en mejorar los sistemas que sean más ágil, aunque se está implementando un sistema más novedoso que reduzca los tiempo al servicios de los contribuyentes.”

La gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible. (Álzate Gómez, 2009)

“El talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las instituciones del Estado” (Chiavenato, 2004).

El talento humano está representado por servidores públicos dentro de las instituciones la cual constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, el cual instituye un mayor esfuerzo por parte de cada uno que integra la institución para lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo debido a que no puede cada uno trabajar con objetivos propios, por ello el trabajo en equipo permite tener mejores resultados. No existen instituciones en las que nos existan servidores públicos, ya que nace de ellos mismos y son las que llevan hacia al éxito.

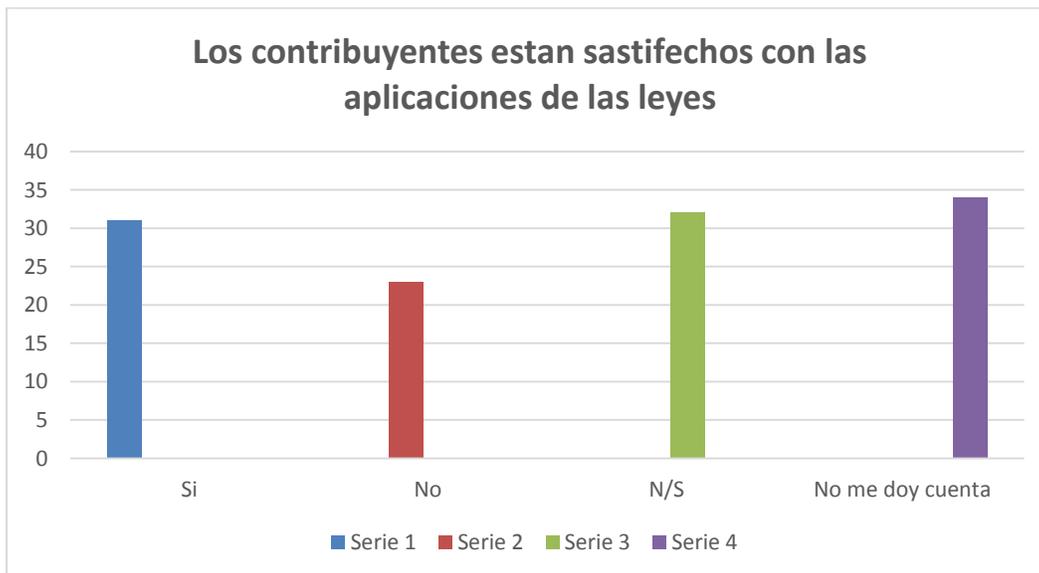


Gráfico N 6: Los contribuyentes están satisfechos con las aplicaciones de las leyes.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Como observación y muestra en el gráfico N° 2 de los encuestados no se dan cuenta si los contribuyentes están satisfechos con las aplicaciones de la ley que se aplica en la municipalidad.

Existe una armonía de ideas y palabras expresada por el gerente municipal, lo expresado por el alcalde municipal con lo planteado por los escritores Alzate Gómez 2009 y Chiavenato 2004, en sus conceptos, ya que expresan que lo que se desea es ofrecer un mejor servicio de eficaz y eficiente a los contribuyentes cuando visitan nuestra instalaciones, posteriormente reducir la pobreza y dar mejoramiento de la calidad de vida a los habitante pero eso lo hacemos en conjunto y en equipo, exceptuando la encuesta realizada a los servidores público que no se dan cuenta si sale satisfecho al brindar el servicio por las normas y leyes aplicadas.

Se comenta que existe bastante conocimiento del gerente municipal con respecto a la atención al contribuyente, y si se le brinda una mejor atención a los contribuyente, en donde tenemos lugares automatizados los contribuyentes salen muy contentos de la atención brindada por los servidores públicos, es lógico que donde todavía no se tiene una mejor herramienta porque se está trabajando en eso de automatizarse los contribuyente se molestan por el tiempo que tarda en dar un permiso, una carta de solvencia municipal porque hay que esperar sus días para obtenerla por lo burocrático que es el proceso. A lo mejor saldrán molesto 40 % de los contribuyentes.

6.2. Los factores que inciden en el desempeño laboral en la Institución.

En relación con este punto el administrador municipal en entrevista sostenida detalló:

Se utilizan diferentes formas de evaluar a los servidores públicos, está el valor al desempeño, la hora de entrada y salida, si entrega en tiempo y forma el trabajo, si cumple con las metas orientadas, si realiza el trabajo en equipo, hay comunicación entre los mismo servidores públicos, liderazgo entre el personal.

Una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de recursos humanos es la evaluación del desempeño laboral. Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño laboral tiene una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado o alentado de algún modo. (Grup, Control., 2009)

“El talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las instituciones del Estado” (Chiavenato, 2004).

Los servidores públicos dentro de una institución deben de ser considerados como socios, porque forman parte de los recursos productivos y por lo mismo deben de ser administrados para obtener el mayor de los rendimientos posibles a través de los recursos del talento humano, lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan.

Según FUDE Educativo net, la gestión pública, en las sociedades democráticas, debe caracterizarse por una eficiente capacidad de respuesta ante la complejidad de las problemáticas que surgen a diario en los espacios sociales. Ante esta situación, la gestión pública es la responsable de producir y desarrollar estrategias para llevar a cabo una acción conveniente y efectiva.

Dado su carácter institucional, la gestión pública debe elaborar y aplicar las políticas públicas correspondientes, para ello se deben emplear una serie de prácticas, procesos, y metodologías específicas para que la implementación y evaluación de dichas políticas se efectúe con la ayuda y responsabilidad compartida entre las instituciones administrativas y las organizaciones ciudadanas.

En relación a este planteamiento el administrador de la comuna y los conceptos de Chiavenato 2004, FUDE Educativo net y Grup, Control 2009, concuerdan, ya que expresan que los resultados de una evaluación se van a dar según el comportamiento

que cada servidor público en su eficiencia y responsabilidad ejercida a través de las políticas compartidas con la institución.

Se plantea que si existen diferentes formas de evaluar a los servidores públicos y una de ellas es la evaluación al desempeño, pero las más importantes son los resultados de lo que hacen por los objetivos propuestos y las metas cumplidas, esa es la mejor evaluación, cuando culmina con éxito dicho trabajo en tiempo y forma, satisfaciendo a la institución y a los contribuyentes.

Se toma en cuenta la evaluación del punto de vista de satisfacción al servidor público, planteado por el administrador municipal los servidores públicos quedan satisfechos con la evaluación que realiza la institución, ya que antes de la evaluación se hablan con el servidor público y después del porque salió bajo en su evaluación, existe una comunicación entre el jefe y el subordinado, se le dice la importancia que tiene esta evaluación para el mismo perfil del cargo que tiene o para su propia hoja de vida.

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional. (Gruop, Control., 2009)

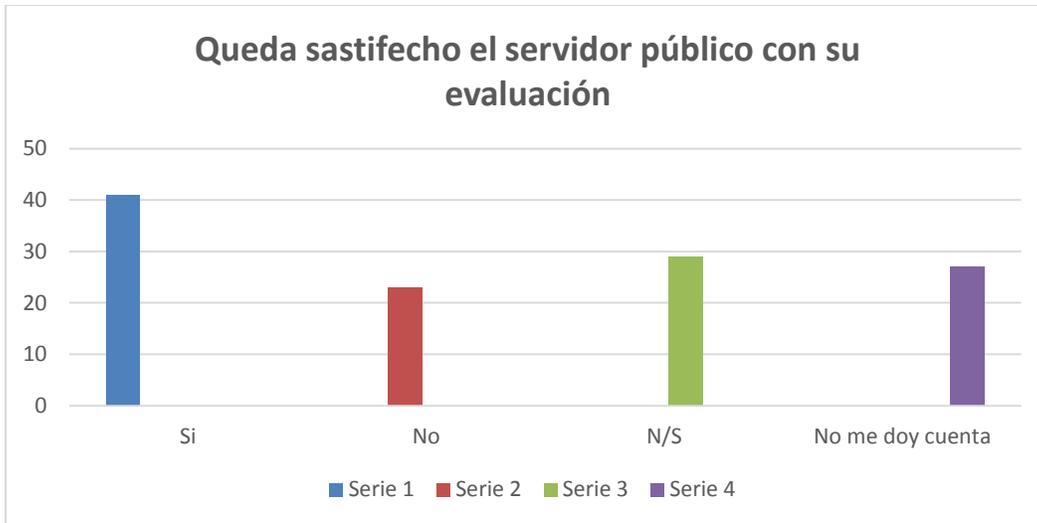


Gráfico N 7: Queda satisfecho el servidor público con su evaluación.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Volviendo la mirada hacia las respuestas reflejadas por el gráfico N° 3 de los encuestados están satisfecho con la evaluación que realizan recursos humanos, para ver su capacidad, su puntualidad y si están cumpliendo con la meta

Considerándose otro de los indicadores muy importante dentro de las etapas del clima laboral la evaluación y redefinición de los perfiles en la institución.

No queda duda que existe una semejanza de ideas planteadas entre lo que dice el administrador de la institución, con lo que expresa en su concepto Group, control 2009 y lo que refleja la encuesta, que si hay aceptación de satisfacción por los evaluados en la institución por el área de recursos humanos.

Esto nos lleva a que los servidores públicos están de acuerdo a que se les siga evaluando porque saben que así tendrán mejores beneficios para optar a otros puesto o cargo, traslado o motivación personal.

Así mismo las encuestas de evaluación al desempeño van dirigidas según el perfil y cargo que ejerce cada servidor público y son firmadas por el al final de la evaluación.

En relación con este punto el Gerente Municipal en entrevista sostenida detalló:

La municipalidad de Matagalpa tiene un potencial de primera, así lo expresa el gerente municipal, en la alcaldía se tiene un recursos humanos de calidad, sobre todo porque referimos con profesionales de carrera que a través de los años se ha venido puliendo en sus competencias, nos ha reforzado mucho la ley de carrera administrativa con el fortalecimiento al personal en sus capacidades, porque se creó un programa para el proceso de nivelación de cada uno de los servidores públicos en la competencia que le corresponde en el desempeño de su cargo, se sabe que esta nivelación es muy importante porque se deja de un lado la parte empírica de un servidor público y se vuelve un profesional especializado en lo que se está especializando tal es el caso, por ejemplo de auxiliares contable que tenía en el área contable que su carrera eran licenciado en administración de empresa, se les preparó en licenciatura en contaduría pública y finanzas, de esta manera que todas las áreas han sido protagonistas, beneficiarias y tomadas en cuenta, por tanto el potencial que se tienen en la institución de los servidores públicos es una de las fortalezas identificadas en nuestro FODA.

En este punto el alcalde municipal expone lo siguiente:

Se identifica a través de sus fichas de sus capacidades, formación técnica y experiencia, eso nos identifica para ver cuál es el potencial que brinda el servidor público, así se da cuenta cual es el potencial y fortaleza técnica que tiene ese recurso.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, Idalberto, 2007).

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Grup, Control., 2009)

Se detalla que de acuerdo al planteamiento realizado por la gerente municipal, el alcalde municipal, los conceptos empelados por Chiavenato, Idalberto 2007 y Group, Control 2009, sobre el potencial del talento humano, en el que hace referencia a los servidores públicos, como el pilar fundamental de una institución, con conocimientos, destreza, capacidades, habilidades para alcanzar los objetivos y metas planeadas, a través del fortalecimiento con las capacitaciones y la nivelación de acuerdo al perfil del cargo que se ejerce.

El planteamiento que se hace es que los servidores públicos están capacitados para desempeñar sus función de acuerdo al perfil del cargo que desempeñan adecuadamente porque la mayor fortaleza que tiene la institución es que los capacita y los nivelan de acorde al perfil del cargo que desempeñan, al igual la automatización que la misma comuna está desarrollando con los sistema.

Por las capacidades y fortaleza expresadas en el párrafo anterior se puede decir que los servidores públicos están de acorde al perfil de su puesto de trabajo, al respecto comenta la gerente municipal, tenemos ya exactamente cerca de nueve años estar en este esfuerzo de estar nivelando a los servidores públicos que de repente no cumplían con el perfil que demandaba el cargo, la ley de carrera administrativa a través de la CAM ha venido a fortalecer a todas las alcaldía en la nivelación de aquellos trabajadores que ejercían funciones y que no estaban altamente capacitados o su perfil académico no estaba acorde con el trabajo designando, si ahora podemos decir después de todo este tiempo de fortalecimiento que contamos con servidores públicos especializados y de acuerdo con su perfil laboral.

En cambio el administrador municipal comento, que si están acorde al perfil porque promueven a los servidores públicos de cargo.

Comenta que los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, al perfil de su cargo, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

Así mismo miramos el cuadro siguiente lo que nos refleja según la encuesta:

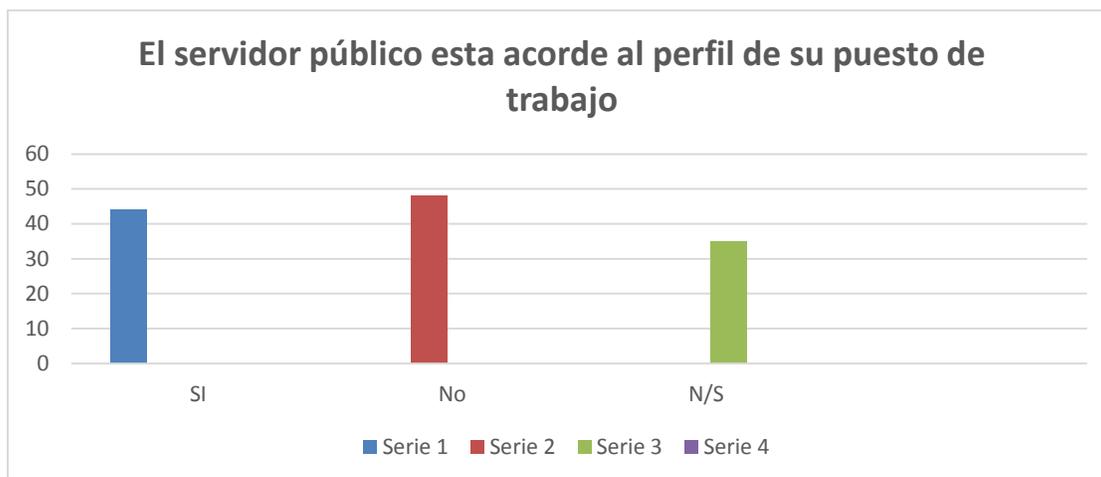


Gráfico N 8: El servidor público está acorde al perfil de su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Volviendo la mirada hacia las respuestas reflejadas por el gráfico N°-8 por los trabajadores encuestados en la municipalidad encontramos que no están a acorde con su perfil de cargo.

Se detalla que existe una relación de lo que expresa el gerente municipal con lo que expresa Chiavenato, Idalberto 2007, que los servidores públicos están acorde al puesto de trabajo y los que están no estaban acorde al perfil los han mandado a nivelarse acorde al cargo que desempeñan, mientras lo que dice el administrador que si hay promoción del personal pero muy seca la respuesta. Pero si observamos la respuesta de los servidores públicos en la encuesta dice que no hay promoción del servidor público, ni hay nivelación de cargo en la institución.

Se plantea que los servidores públicos son promocionados, capacitados y nivelados acorde al puesto de trabajo y perfil del cargo que ejercen en la institución, estando consciente de que no todos los servidores públicos sean capacitados pero el compromiso de la institución y la CAM es capacitar a todos los servidores públicos para fortalecer la institución y capacidades de cada uno de ellos.

Dándole seguimiento a los servidores públicos que si cumplen con sus funciones en el puesto de trabajo según su perfil, el gerente municipal expreso, hay una organización que cuenta con una estructura organizacional idónea y excelente es la alcaldía municipal de Matagalpa, al tener nosotros y contar con esta herramientas tan eficaz como es un organigrama bien estructurado según los diferentes niveles y dependencia que tenemos obviamente tenemos una división de trabajo muy eficiente, eficaz, esto nos ha brindado a los trabajadores puedan desempeñarse bien en sus funciones puesto que administrativamente, ya lo sabemos una división eficaz de labores y funciones te da como resultado un excelente desempeño en las funciones, y se hay algo que se caracteriza la alcaldía es un amplio organigrama donde están claramente definida e identificada las funciones de cada una de la dependencia lo cual ha funcionado exitosamente.

Con referencia a este punto el alcalde dice lo siguiente: razonablemente si pero hace falta más efectividad en el desempeño laboral porque todavía existen algunos que no realizan las funciones mas al detalle, o por falta de conocimientos.

Organigrama: representación gráfica de la estructura de una empresa. Es el estudio de los individuos y grupos dentro de la organización. Crear estructuras y sistemas de trabajo y ordenar los recursos para lograr las metas y objetivos.

Se detalla que existe semejanza entre lo expresado por el gerente municipal, el alcalde municipal y el concepto de organigrama, ya que existe una estructura jerárquica en la comuna, para que los servidores públicos puedan organizar mejor su trabajo.

Se comenta que la alcaldía cuenta con una estructura organizativa solidad para brindar un mejor servicio al contribuyente y los servidores públicos pueden ejercer mejor sus funciones desde su puesto de trabajo, el organigrama está bien estructurado con las dependencia correspondiente 8 direcciones, 21 departamento y 13 áreas.

Haciendo referencia en este mismo punto sobre los factores de incidencia en el desempeño laboral, s desea saber si los servidores públicos están acorde al perfil de su puesto de trabajo esto nos dice el administrador:

El servidor público está acorde según el cargo o la responsabilidad que tenga y está acorde a su puesto de trabajo según el organigrama y el perfil que desempeña, y a través de la CAM se están nivelando un sin números de compañeros para que estén acorde al cargo y responsabilidad que ejercen.

En este mismo punto la gerente municipal expresa lo siguiente:

Tenemos nueve años de estar en este esfuerzo de nivelación a los servidores públicos que de repente no cumplían con el perfil que demandaba el cargo, la ley de carrera administrativa a través de la CAM, ha fortalecido a todas las alcaldía en la nivelación de aquellos trabajadores que ejercían funciones y que no estaban altamente capacitados o su perfil académico no estaba acorde con el trabajo designando, si ahora podemos decir después de todo este tiempo de fortalecimiento que contamos con servidores públicos especializados y de acorde con su perfil laboral.

En este punto el alcalde expresa que: en un 75% de la plantilla de los servidores públicos esta o se está capacitando, para que pueda estar acorde al perfil de su cargo.

Se comenta que existe relación con el concepto Chiavenato, Idalberto 2007, lo expresado por el alcalde municipal, el gerente y el administrador, y que expresan que se están nivelando, profesionalizando, capacitando y adquiriendo conocimientos una gran cantidad de servidores públicos para fortalecer a la institución en la atención y mejor calidad de servicios.

Se detalla que hace falta otra cantidad considerable de servidores públicos que se preparen para poder servir mejor a los contribuyentes y brindar un mejor servicio.

6.3. La relación entre Clima Laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en la institución.

En este punto se pretende poder ayudar a las instituciones y a los servidores públicos a mejorar el desempeño laboral en relación con el clima laboral de los trabajadores, el cual en la institución es muy evidente, también se podrá poner en práctica el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, motivación, satisfacción, entre otros. A continuación observamos los gráficos:

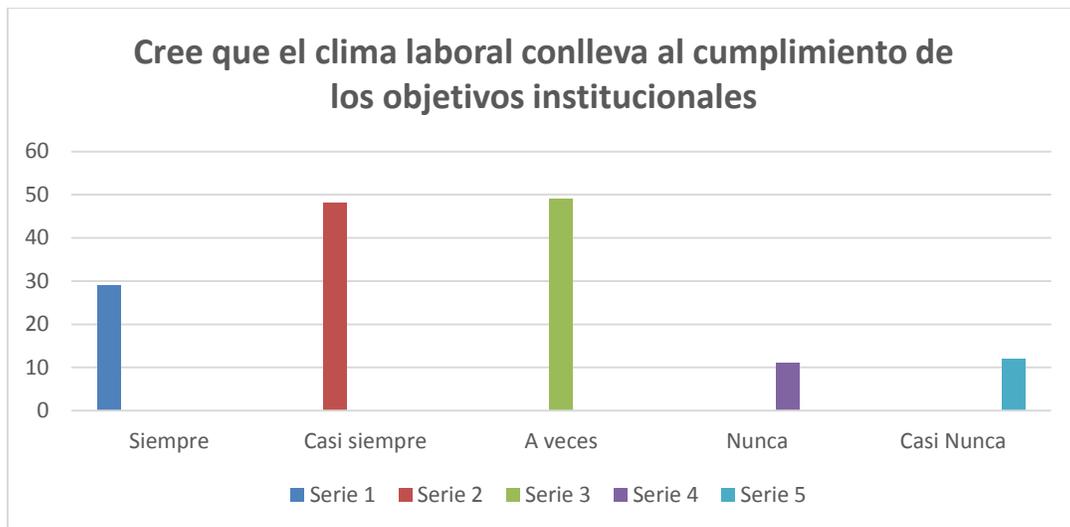


Gráfico N 9: Cree que el clima laboral conlleva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Como se muestra en el gráfico N° 9, la mayoría de los servidores públicos encuestados indicaron que casi siempre van de la mano las actividades con los objetivos de la institución.

Clima Laboral: es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. (Emprendepyme.net)

Se expresa que hay una relación mutua entre el concepto de Emprendepyme.net y lo que refleja la encuesta en los indicadores, ya que se puede observar claramente que el comportamiento, la satisfacción, destreza, motivación, la comunicación entre otros

factores que más adelante se van abordar, que están inmerso en el clima laboral hace cumplir los objetivos planteado en la institución.

Se plantea que es inapropiado pensar que las actividades realizadas por los trabajadores, no conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que los planes, las capacitaciones entre otras actividades que se realizan son para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Abordando los factores del Clima laboral se retoma el liderazgo en la institución miremos que reflejan los gráficos siguientes:

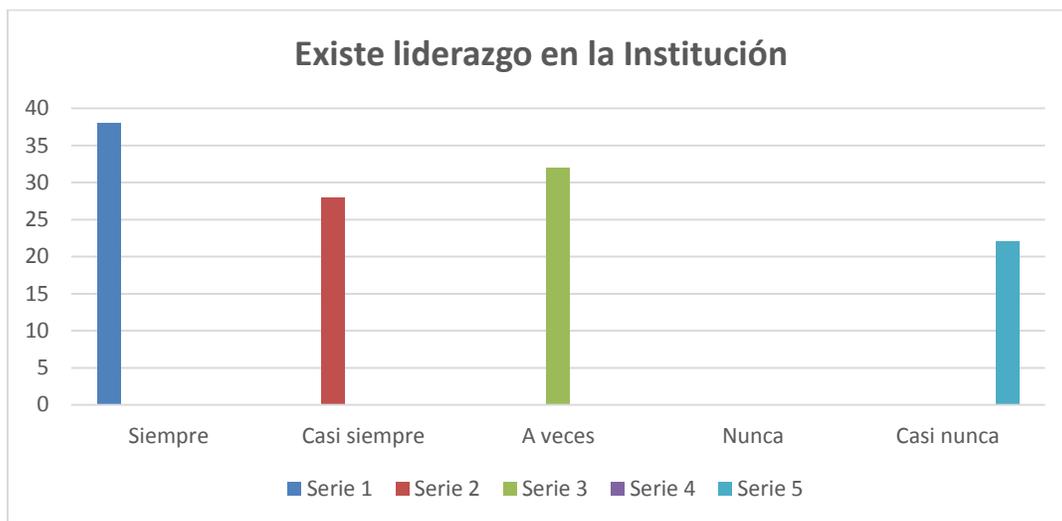


Gráfico N 10: Existe liderazgo en la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

El liderazgo: es el proceso de realización de un grupo de personas, convirtiéndolo en un equipo que genera resultados. Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Se detalla que existe armonía en lo que refleja el grafico indicado por los servidores públicos con respecto al concepto de liderazgo, porque expresa que existe una persona encargada de liderar las actividades que se realizan en la institución y al personal

mismo ya que los resultados son satisfactorios para la comuna como para la población en general.

Se expresa que existe un líder, el cual es el alcalde tiene un liderazgo muy arraigado, quien tiene un dominio absoluto de la institución, quien ha sabido manejar, controlar, dirigir con buena coordinación al personal, por tal motivo los servidores públicos lo miran con un buen líder y la población en general de la misma manera como el líder que ha tenido el municipio.

Abordando el liderazgo desde el ámbito de los jefes a los sub-ordinados, veamos que dice el siguiente gráfico.

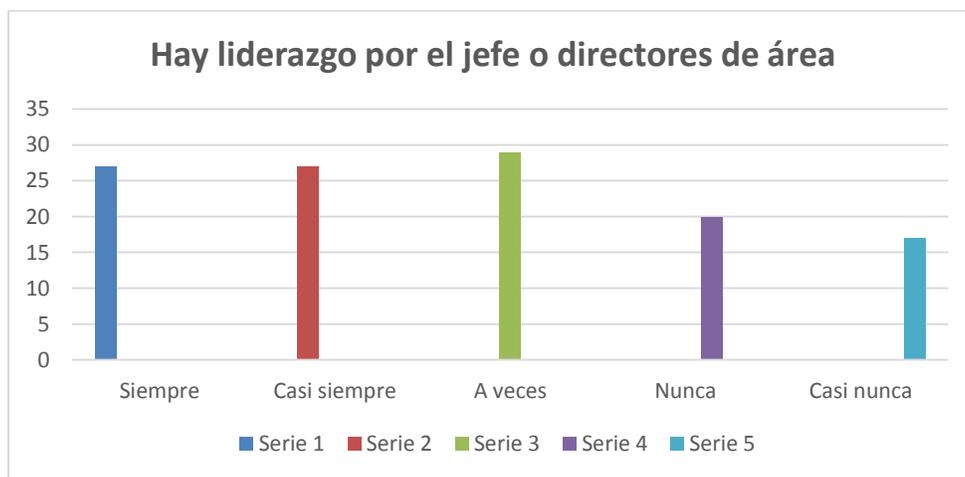


Gráfico N 11: Hay liderazgo por el jefe o directores de áreas.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se detalla que existe armonía en lo que refleja el gráfico indicado por los servidores públicos con respecto al concepto de liderazgo, expresa que existe una persona encargada de liderar las actividades que se realizan en las direcciones y al personal mismo ya que los resultados son satisfactorios para la comuna como para la población en general.

Se aborda, que se cuenta con el liderazgo por los jefes de las diferentes direcciones ya que los resultados y las tareas encomendadas se cumplen en su cabalidad, ya que las orientaciones se bajan verticalmente y en tiempo y forma están los resultados esperados.

Otros elemento que abordamos dentro del clima laboral es la motivación observemos que nos refleja los gráficos a continuación:

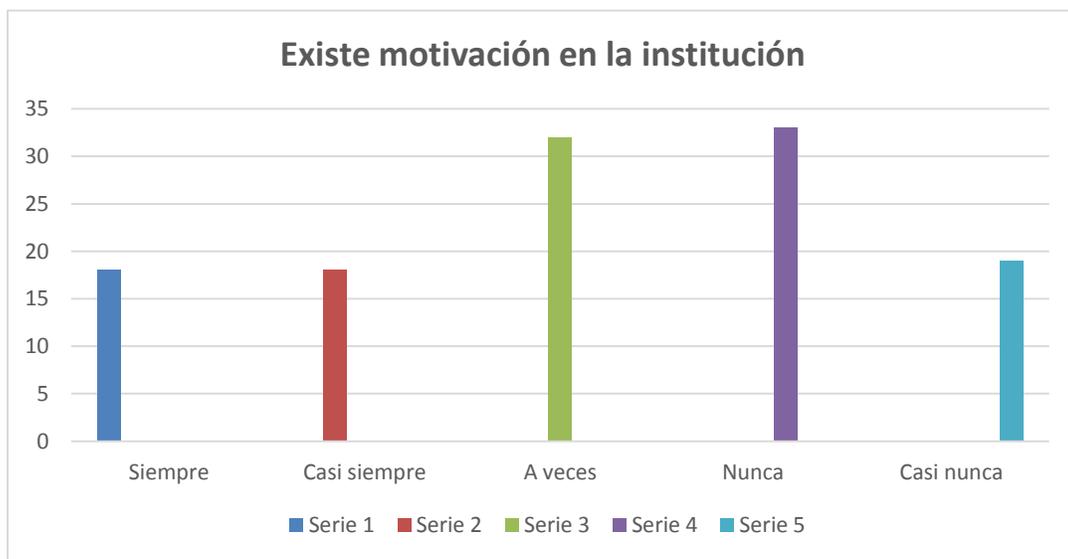


Gráfico 12: Existe motivación en la institución

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

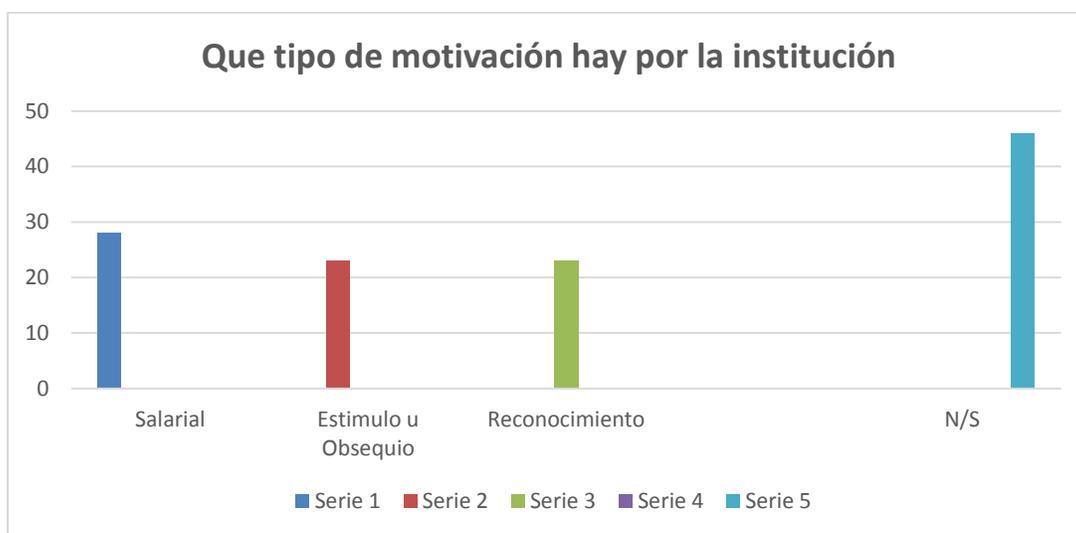
Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Así, existen muchas técnicas para promover la motivación laboral, pero deberán observarse factores como la edad, idiosincrasia, nivel social y cultural del individuo para identificar cuáles son las más efectivas de acuerdo al caso en particular. (vidaprofesional.com, 2014)

Se comenta que no existe relación de lo que refleja el gráfico expresado por los servidores públicos con la teoría de vidaprofesional.com, 2004, ya que los servidores públicos expresan y con un alto porcentaje que no son motivados por la institución por la labor que ejercen.

Se detalla, que realmente como servidores públicos existe una decepción hacia las autoridades competentes de la comuna ya que no les motivan, ni les alienta por los resultados obtenidos en cada unas de las tareas encomendadas, no son digno ni de decirle te damos este reconocimiento por el esfuerzo al desempeño y tareas encomendadas y cumplidas ha satisfacción del pueblo de Matagalpa y la comuna.

Hablando de la motivación deseamos saber qué tipo de motivación hay en la institución



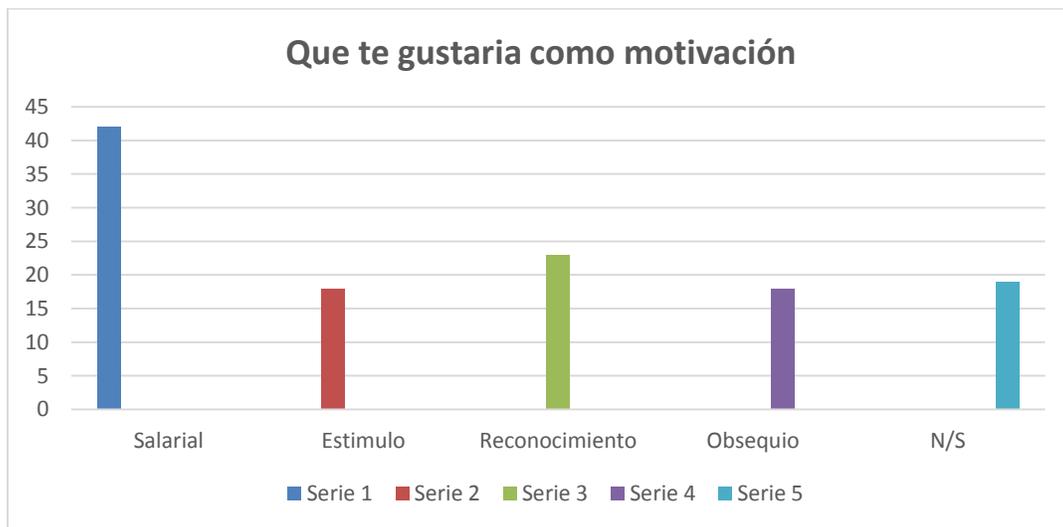
Gráfica N 13: Que tipo de motivación hay por la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se detalla que no existe relación entre el concepto vidaprofesional.com, 2004, y lo que muestra el gráfico de los que reflejaron los servidores públicos, ya que no saben cómo expresar ese sentir porque en realidad no son motivado por los jefe de la comuna.

Se comenta que en realidad el servidor público se va sentir decepcionado porque los jefes de la institución no les interesa motivar al personal miran como un robot que debe hacer esto y para esto fue contratado debe de hacerlo, va haber un desanimo, aunque siempre se cumple con los objetivos propuesto y se llega a la meta planteada.

Siempre hablando de la motivación se hace la interrogante que te gustaría como motivación en la institución, veamos lo que refleja el gráfico.



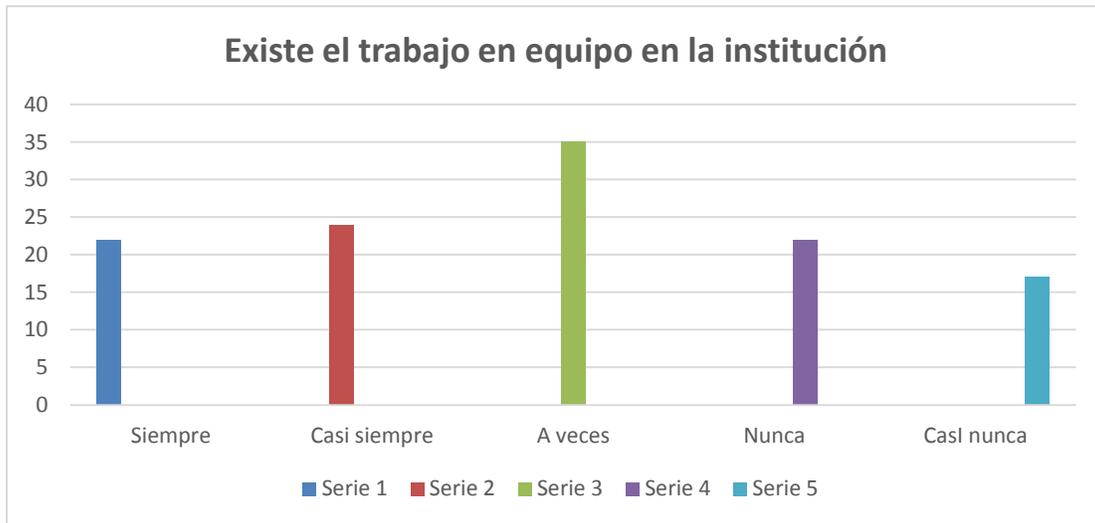
Gráfica N 14: Que te gustaría como motivación.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Aquí si existe una semejanza a lo planteado en el gráfico por los servidores públicos con lo expresado en el concepto de vidaprofesional.com, 2004, ya que la mejor motivación que el servidor público desea es devengar mejores salarios, a los actuales.

Se comenta, el porqué de los servidores públicos eligió esa reflexión ya que es una de las comunas peor pagadas a nivel nacional siendo una cabecera departamental y obteniendo buenos ingresos por parte de los contribuyentes.

Otros elemento que abordamos dentro del clima laboral es el trabajo en equipo observemos que nos refleja los gráficos a continuación:



Gráfica N 15: Existe el trabajo en equipo en la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. (vidaprofesional.com, 2014)

Se detalla, que no hay interacción entre lo expresado por los servidores publico según el índice de la encuesta y el concepto de vidaprofesional.com, 2004, en donde los servidores públicos expresan que a veces se trabaja en equipo.

Se comenta, que si es verdad no existe relación entre la encuesta y el concepto no tiene relación, pero existe el trabajo en equipo forzadamente porque al final el trabajo es una cadena y una área depende de la otra para poder sacar los resultados esperados, esto también sucede por los jefe o directores que no les gusta compartir la información que al final como se expresa anteriormente forzadamente se termina

compartiendo la información y el trabajo se concluye con éxito por los resultados obtenidos.

Tratando del mismo tema del trabajo en equipo, se coordinan las diferentes áreas, miremos lo que refleja el gráfico:

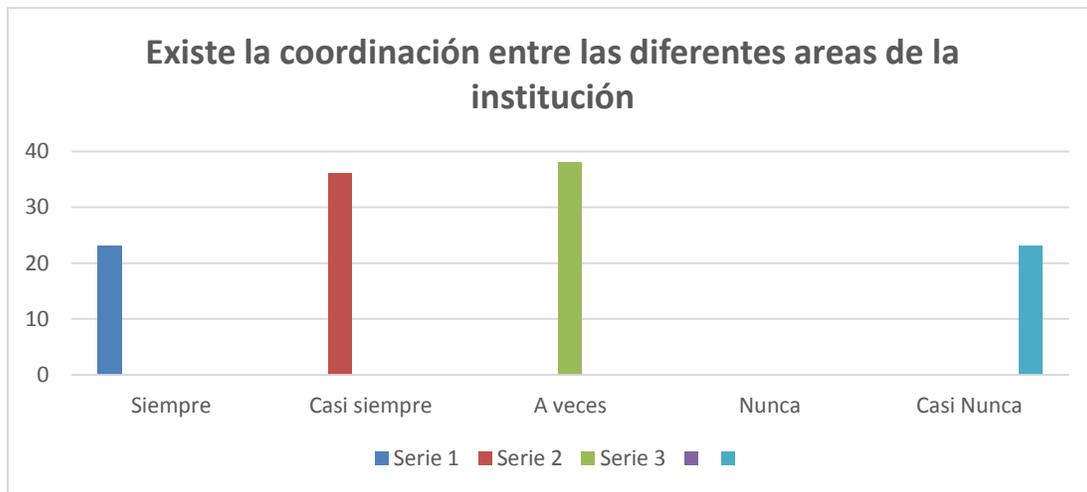


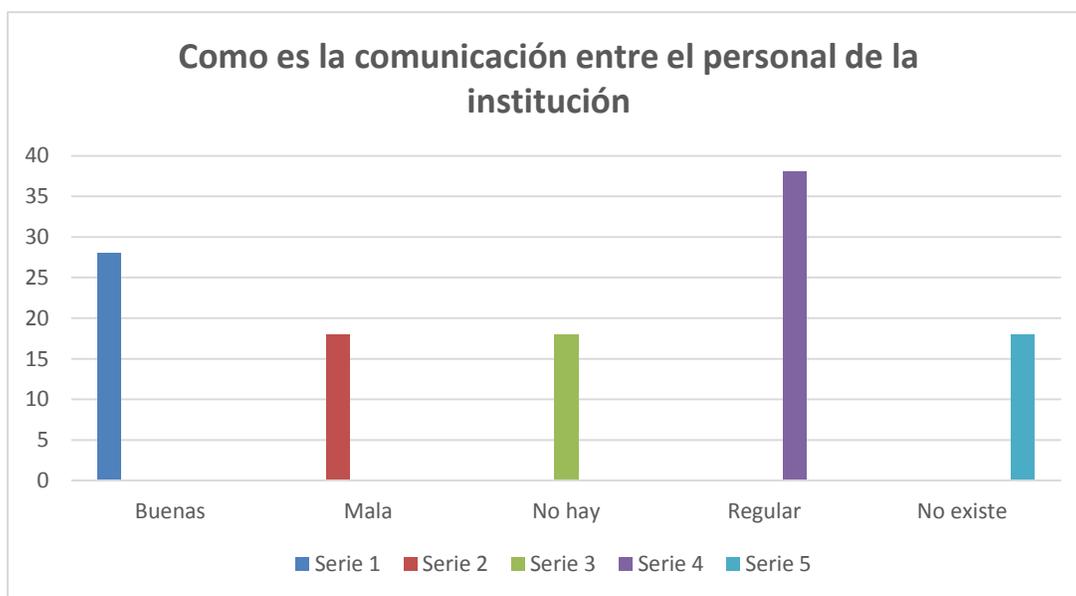
Gráfico N 16: Existe la coordinación entre las diferentes áreas de la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se observa, que no hay concordancia entre lo expresado por los servidores publico según la encuesta y el concepto de vidaprofesional.com, 2004, en donde los servidores públicos expresan que a veces se trabaja en equipo, entre las diferentes áreas o direcciones.

Se comenta, que no existe relación entre la encuesta y el concepto abordado, pero existe el trabajo en equipo en las diferentes direccione aunque forzadamente porque al final el trabajo una área depende de la otra para poder sacar los resultados esperados, esto también sucede por los jefe o directores que no les gusta compartir la información que al final como se expresa anteriormente forzadamente se termina compartiendo la información y el trabajo se concluye con éxito por los resultados obtenidos.

Se menciona otro elemento que está dentro del clima laboral es la comunicación observemos que nos refleja los gráficos a continuación:



Gráfica N 17: Como es la comunicación entre el personal de la institución.

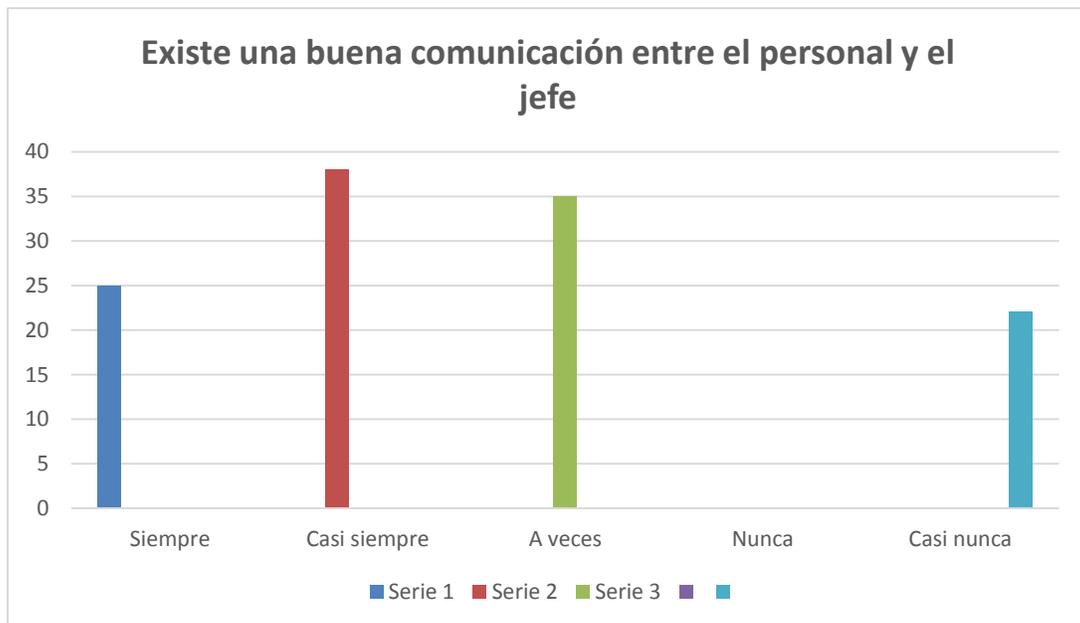
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

La comunicación, como se vio en la sección anterior, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones. (vidaprofesional.com, 2014)

Se comenta que la existe una relación entre lo que detalla el gráfico de los encuestado por los servidores publico con lo que expresa el concepto de vidaprofesional.com, 2004, ya que concordancia entre los compañeros de trabajos, para ejercer las funciones del quehacer diario.

Se detalla que existe buena comunicación entre el personal de la comuna, para armonizar las actividades y proyectos que ejerce la comuna, por ello fluye rápido la ejecución de las obras por la relación de comunicación entre el personal y las diferentes áreas, estando convencido que siempre existen nudos en el quehacer diario, y en estos momentos creo que mejor comunicación existe en el personal.

Refiriéndose siempre al tema de comunicación se quiere conocer como es la comunicación entre el personal y el jefe, miremos la gráfica:



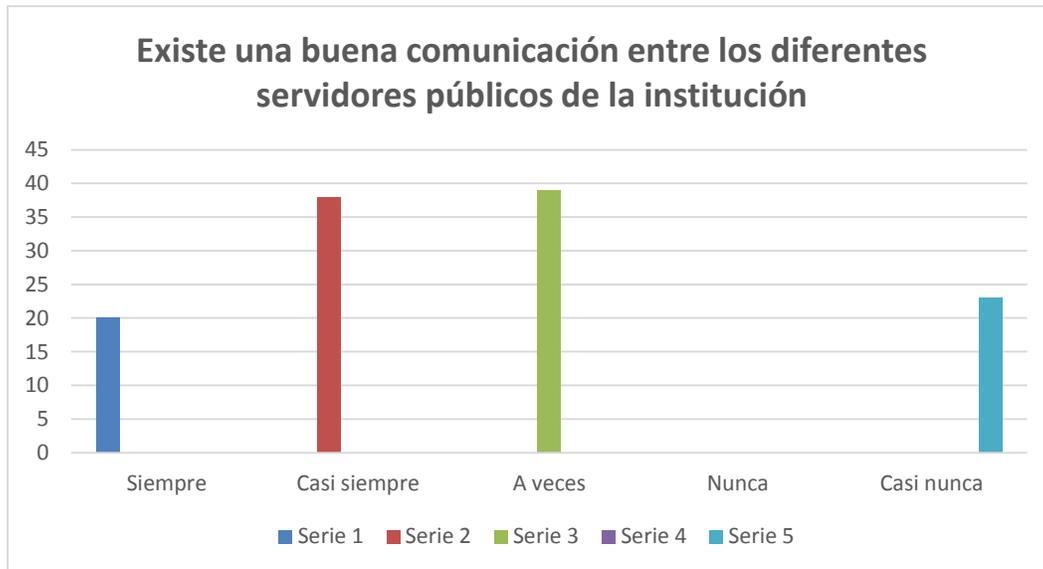
Gráfica N 18: Existe una buena comunicación entre el personal y el jefe.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se detalla, que existe semejanza entre el concepto de vidaprofesional.com, 2004, y el gráfico donde indican los servidores públicos que hay comunicación fluida entre los jefe y el personal, esto quiere decir que por ello el trabajo se avanza de forma vertical y horizontal.

Se comenta, que se tiene conocimiento que los jefes tiene buena relación con sus subordinados para comunicarles las orientaciones que se deben realizar en la ejecución de lo que vayan a desarrollar en “X” actividad, por tal razón el trabajo se le califica de bueno en sus gestión que realiza el personal que labora en la comuna.

Así mismo haciendo referencia a la comunicación se desea saber si existe comunicación entre los diferentes servidores públicos, observemos el gráfico:



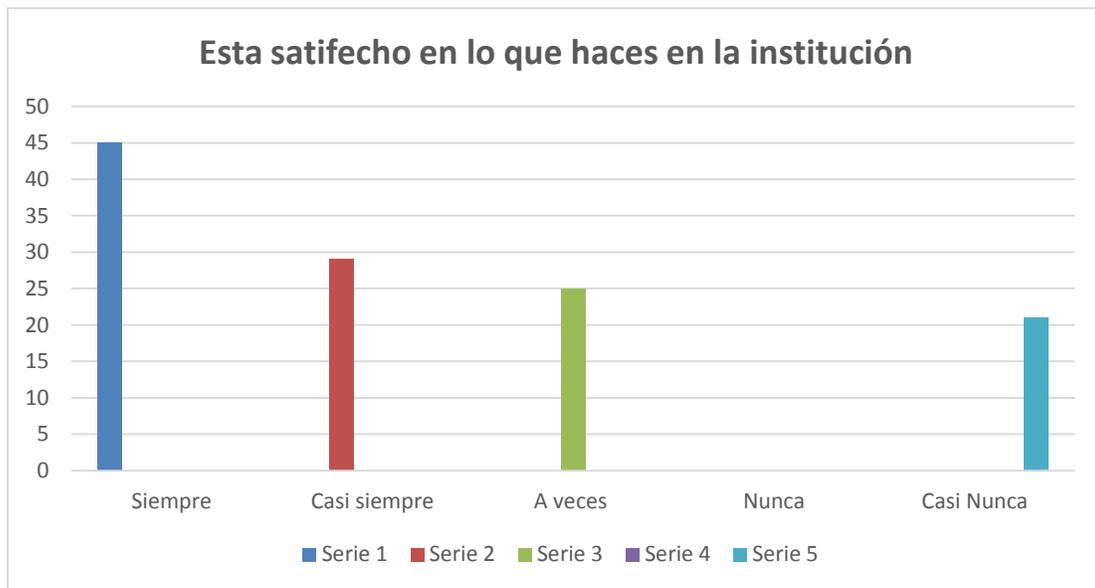
Gráfica N 19: Existe una buena comunicación entre los diferentes servidores públicos de la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se refiere, a lo expresado en el gráfico por la encuesta de los servidores públicos y concepto de vida profesional.com, 2004 que existe armonía, porque si analizamos el gráfico y el concepto hay comunicación entre los diferentes servidores públicos, para ejercer bien sus funciones.

Se comenta que como se expresa en los gráficos anteriores que existe una buena comunicación entre el personal de la comuna porque si no hubiera esta fluidez de comunicación el trabajo sería un caos, y no es así, se trata de convivir el día a día entre los funcionarios de la comuna.

Hablando de otro elemento importante del clima laboral es la satisfacción, observemos que nos dicen los gráficos con sus indicadores:



Gráfica N 20: Esta satisfecho en lo que haces en la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

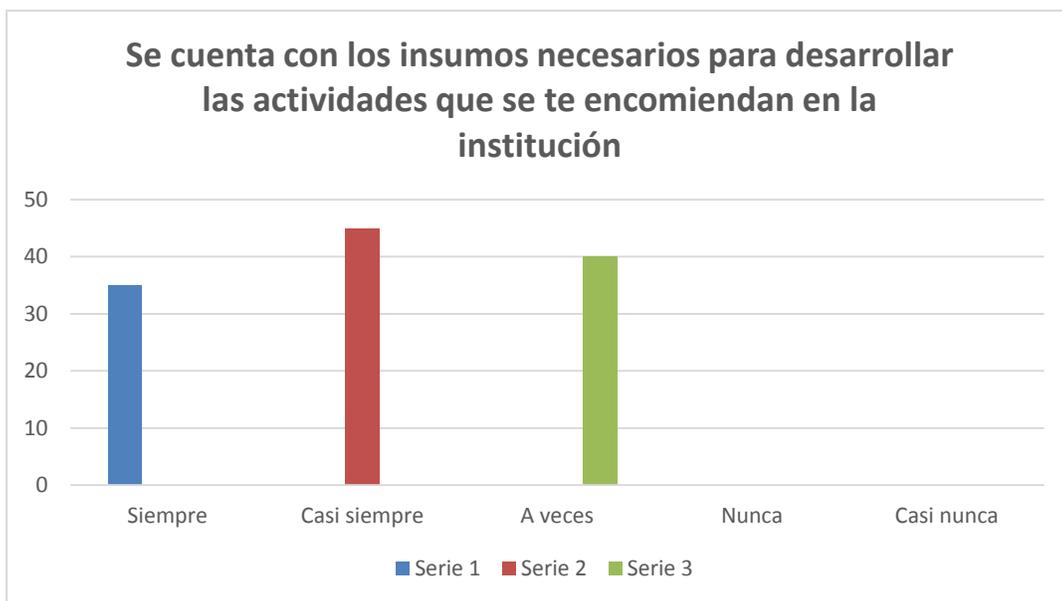
Satisfacción: es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, estabilidad, equipamiento necesario, entre otras.

Se refiere, lo que expresa el gráfico es el resultado de lo que hace el servidor público, por esta razón existe una relación en lo que refleja el gráfico y el concepto de satisfacción, ya que el servidor público se siente remunerado lo que hace con los honorarios que recibe a pesar de que es poco.

Se detalla que cada uno de los servidores públicos se siente satisfecho de lo que hace en su puesto de trabajo, ya que así lo refleja la encuesta y la realidad porque no hay trabajo que sea de mala calidad la que ejecutan, a pesar que la remuneración es baja

pero satisfacen sus necesidades y hacen lo mejor que pueden por eso se siente satisfecho por lo que realizan.

Continuando con el tema de satisfacción, tienen las herramientas necesaria los servidores públicos, miremos lo que nos refleja el gráfico:



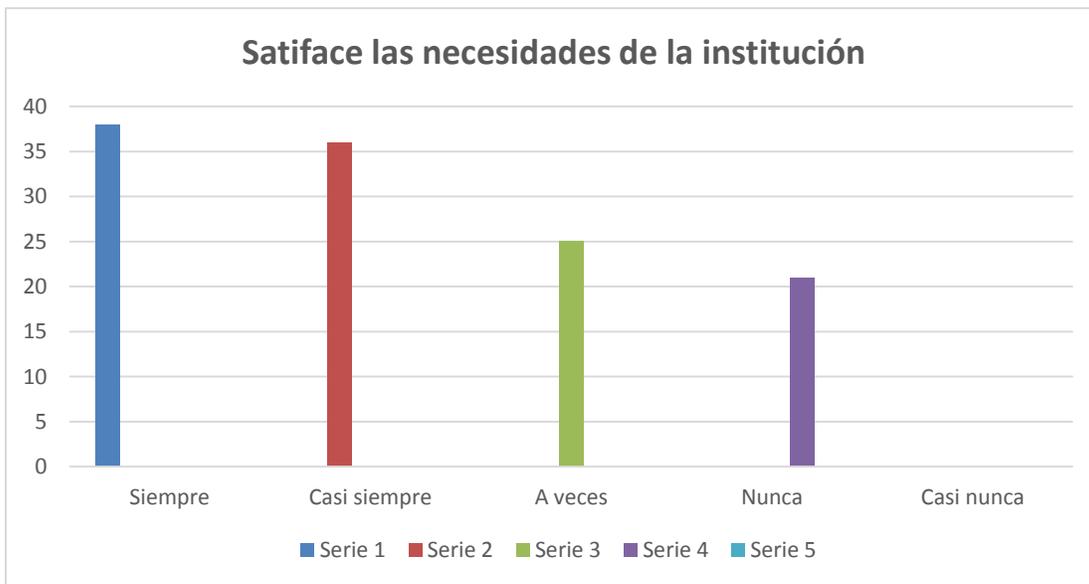
Gráfica N 21: Se cuenta con los insumos necesarios para desarrollar las actividades que se te encomiendan en la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se hace referencia, al concepto de satisfacción y el grafico de la encuesta expresado por los servidores públicos en donde existe coordinación de ideas entre ambas cosas, ya que constas con las herramientas necesarias para ejercer tu trabajo y después pueda ser remunerado con un salario.

Se detalla, que en un 85% constas con las herramientas necesarias para poder sacar la jornada laboral del día a día, no siempre tenés todas las condiciones necesarias para ejercer las funciones pero aun asi se cumple con sus funciones cotidianas, y son de calidad.

Continuando con la satisfacción satisfaces las necesidades de la institución miremos el gráfico:



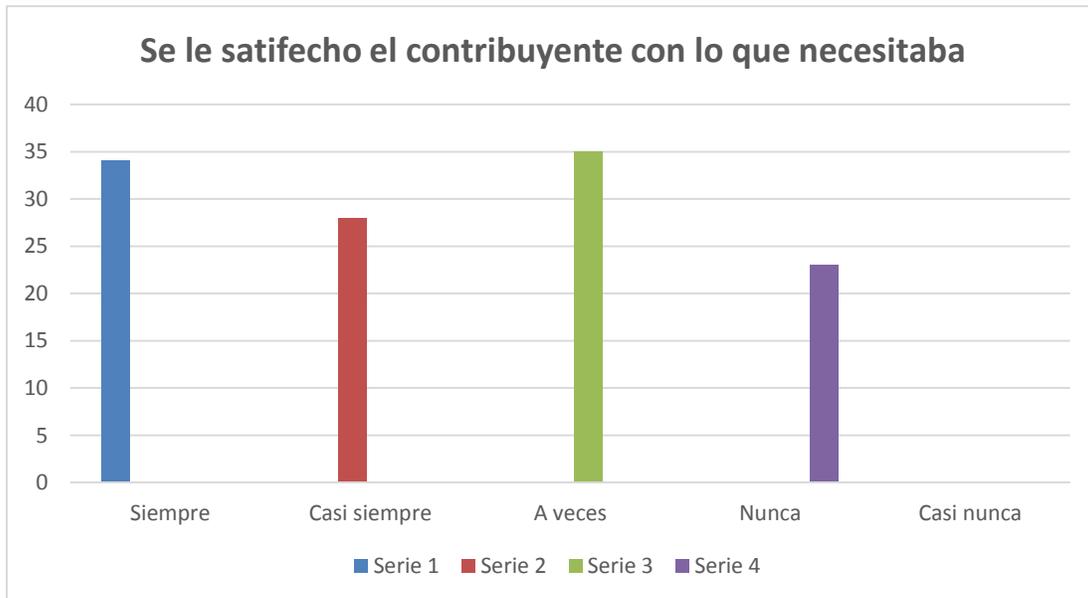
Gráfica N 22: Satisface las necesidades de la institución.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se hace referencia, al concepto de satisfacción y el grafico de la encuesta expresado por los servidores públicos en donde existe relaciones de ideas entre ambas cosas, ya que satisface las necesidades de la institución a pesar que no cuenta con las suficientes herramientas para ejercer tu trabajo.

Se detalla, que no siempre tenés todas las condiciones necesarias para ejercer las funciones pero aun asi se cumple con planificado, y son de calidad, no constas con las herramientas necesarias para poder sacar la jornada laboral del día a día, pero se cumple y satisface a la institución.

Seguimos abordando el tema de satisfacción ahora al contribuyente, observemos lo que refleja el gráfico:



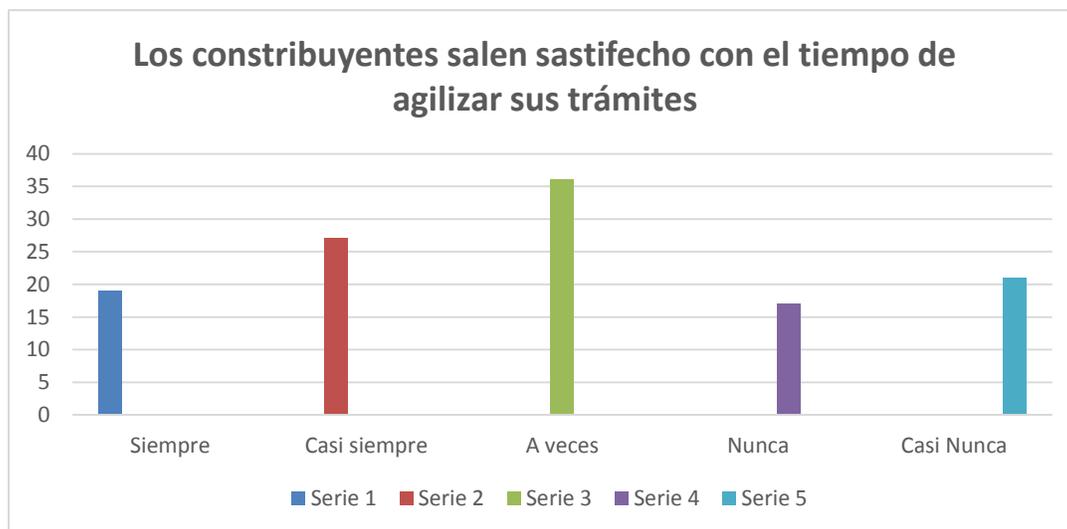
Gráfica N 23: Se le satisfecho el contribuyente con lo que necesitaba.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se detalla, que existe relación entre el gráfico expresado en la encuesta por los servidores públicos que el contribuyente se va satisfecho y el concepto de satisfacción, se le brinda la mejor atención y es remunerada en las obras de desarrollo que realiza la comuna por eso llegan con confianza a la comuna y se van satisfecho del servicio brindado.

Se comenta, el contribuyente se va satisfecho cuando le explicas los procedimientos y del porque son dilatado, pero si lo atendes de mala gana o no le explicas se ve la insatisfacción hay veces no regresa.

Siguiendo con la satisfacción como se va el contribuyente de la comuna, observemos el gráfico:



Gráfica N 24: Los contribuyentes salen satisfecho con el tiempo de agilizar sus trámites.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se comenta que existe relación entre el concepto de satisfacción y el gráfico de la encuesta realizada a los servidores públicos, se debe explicar los procesos del porque son burocráticos y porque son tan tardado y así miraras la satisfacción del contribuyente, se ira contento o satisfecho.

Se sabe que existen aéreas de la comuna que atiende mal a los contribuyentes que hasta les piden incentivos para agilizar el proceso o tramite, se van molesto y regresan porque saben que son algunos y no todos, pero también es cierto que existen aéreas dentro de la comuna que te resuelven con forme proceso y te explican el porqué del procedimiento y te vas satisfecho, hay otras áreas que cuentan con un sistema automatizados y agilizan los proceso ahí los contribuyentes se van contentísimos.

6.4. Alternativas que mejoren el Clima Laboral de la institución, que aporten al desempeño del talento humano.

En este acápite se pretende colaborar con la institución y a los servidores públicos a mejorar el desempeño del talento humano. A continuación el administrador se refiere al punto:

Cuando existe una vacante en la institución, se realiza selección de las hojas de vida respecto al puesto que se necesita, de la base de datos que se tiene en la institución, para seleccionar y escoger a varios candidatos para ver cuál es la mejor oferta que conviene a la institución.

Sobre este punto el alcalde hace referencia: a lo interno se realiza un concurso con la base de datos que existe en recurso humano, con los mismo trabajadores por la ficha de evaluación al desempeño, si se extrae de afuera igualmente es a través de la base de datos que se tiene en recursos humanos y de ahí se selecciona el recurso que se necesita, para que pueda laboral en la institución.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

Se menciona, que existe relación entre el concepto de Chiavenato, Idalberto, 2007 y lo expresado por el administrador de la comuna y el alcalde municipal, en donde expresan que existe selección de documentos para después llamar el recurso que necesitan ya seleccionado por los requisitos y procedimientos adecuados.

Se comenta, que en la institución el responsable de la área o dirección solicitan el recurso al superior y le dice la necesidad que existe del porque se necesita ese

recurso, utilizando los canales correspondientes llaman a la administradora como jefa de recursos humanos y a la de recursos humano para que en la base de datos que tiene la institución selecciones algunos de los documentos que tiene decepcionados ahí, después se reúne quien necesita el recurso, la de recursos humanos, el administrador y el gerente para escoger la propuesta y decirle al superior esta es la propuesta porque llenas los siguientes requisitos. Así se selecciona el personal.

Conversando del mismo tema de las vacantes y selección, no se someten a ningún concurso lo que se hace como se explica en el párrafo anterior se seleccionan y después se llama el que está acorde al cargo y cumple con todos los requisitos.

Siguiendo el tema del desempeño del talento humano el administrador nos comenta al respecto que: existe un plan de capacitación al personal pero que se realiza en conjunto con la SINACAM, o a través del INIFOM.

Abordando el mismo elemento de las capacitaciones el gerente nos expresa lo siguiente:

Efectivamente tenemos un plan que se trabaja de la mano con la carrera administrativa municipal, esto funciona de la siguiente manera anualmente desarrollamos un plan de capacitación o más bien de necesidades a través de un diagnóstico que hacemos en coordinación con el área de recursos humanos y todos los jefes involucrados, elaboramos un diagnóstico con necesidades principales para fortalecer ese diagnóstico es enviado a las oficinas de la carrera administrativa municipal donde se realizan las oferta que nos brinda el SINCAM, a través del INIFOM, se analiza esta propuestas luego viene concretizado en cursos, licenciaturas, diplomados y todo aquello que ayuda a la municipalidad a capacitar a sus trabajadores, y la verdad es que no sea detenido en capacitar y especializar a nuestros diferente profesionales nuestros ingenieros civiles se han capacitados en cursos especializados de diseños gráficos, Excel avanzado, de AutoCAD todo aquello les sirva de apoyo en la realización eficiente de sus funciones igual equipo informático se han capacitado en diferentes programas que viene a complementar cierta capacitación que tal vez ya está

desactualizada desde el tiempo que ellos se graduaron de la universidad y lógicamente que las actualizaciones deben ser constantes , ese plan es anual que se tiene que remitir a la carrera administrativa municipal.

“La gerencia de la institución ejecuta, planificar, organizar, dirigir, integrar y supervisar las funciones y actividades administrativas y las prestaciones de los servidores públicos a cargo de la municipalidad, en concordancia con las normas legales y las disposiciones impartidas por las Alcaldía”.

Como lo expresa el gerente municipal coincide con lo que dice Chiavenato (2000), expresa que “La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”, (p.166).

Se opina, que la relación entre lo expuesto en la teoría de Chiavenato (2000), y al repuesta de la gerencia de la institución ejecuta, planificar, organizar, dirigir, integrar y supervisar las funciones y actividades administrativas y las prestaciones de los servidores públicos a cargo de la municipalidad, en concordancia con las normas legales y las disposiciones impartidas por las Alcaldía

Continuando con el tema del desempeño del talento humano los servidores públicos son motivados a recibir capacitaciones acorde al perfil de su cargo, observemos lo que dice al respecto el administrador: solo lo que propone la CAM.

En cambio el gerente municipal expresa al respecto:

Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación con la coordinación que nos brinda la carrera administrativa nos manda propuesta de las carrera y los cupos designado para cada curso que se apertura según las necesidad del trabajador que amerita nivelarse y capacitarse, sin embargo nos hemos encontrado con ciertos trabajadores que ponen excusas que no tienen dinero, porque definitivamente que esto es una responsabilidad compartida y no solo entre las dos instituciones sino tiene que

ser un esfuerzo tripartita aquí tiene que ver la carrera administrativo municipal, la alcaldía municipal y el esfuerzo que el trabajador ponga de su parte porque también viene a fortalecer su desarrollo personal, profesional esto no solo le va a servir a la alcaldía municipal de Matagalpa, si no para su futuro una vez que se retire de la municipalidad, se va con nuevos conocimiento para optar a una mejor vacante en distinta empresa privada o estatal, siempre tratamos de concientizar y de promover de que no miremos estos cursos o estas carrera como que se le está imponiendo y que le están obligando, esto nos lleva a un futuro autoanalizarte, autodiagnosticarse y auto visualizarte de aquí en diez años cuando no esté en la alcaldía, como te va a servir para tu proyección profesional y para cualquier ámbito donde quiera ejercer tu carrera esto una de las partes que nosotros ofreces el trabajo de concientización y lo otro también es que los motivamos su desarrollo personal como beneficia el estar constantemente capacitado el estar estudiando constantemente a la persona en si el auto estima del trabajador incrementa por ende el rendimiento va a incrementar, los y conocimientos, los niveles técnicos deficiencia sobre todo que es más importante tratamos de hacer énfasis en la superación.

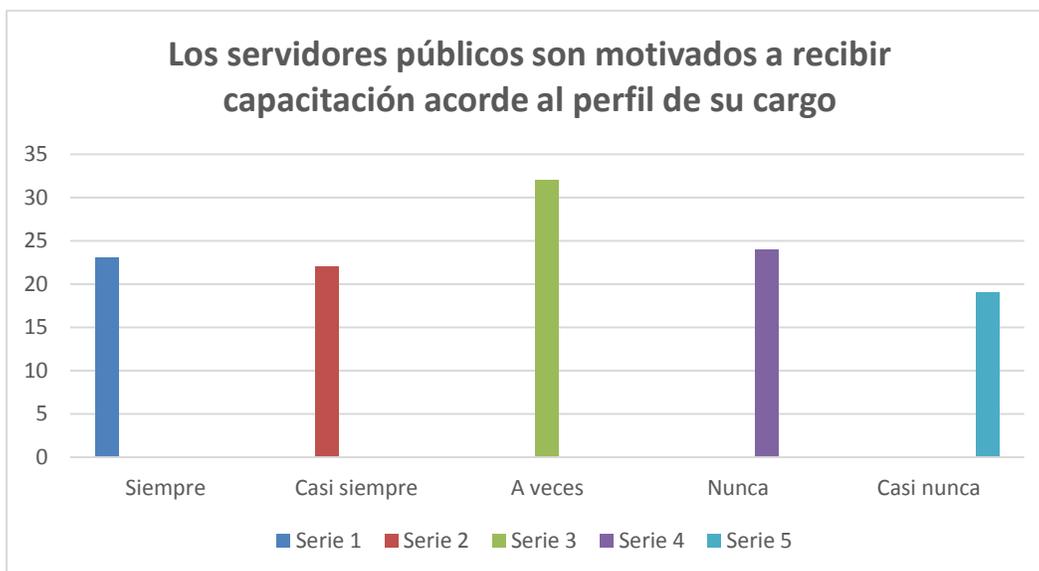


Gráfico N° 25: Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación acorde al perfil de su cargo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Como se muestra en el gráfico N° 25 existe motivación por parte de la institución al recibir capacitaciones acorde al perfil de su cargo.

Chiavenato (2004) menciona tres aspectos fundamentales: seres humanos, con personalidades diferentes, y cada uno con conocimiento, destrezas, capacidades, habilidades que les permite hacer una buena gestión dentro de los recursos institucionales.

Activadores inteligentes de los recursos institucionales, bases impulsadoras para la delegación, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje. Indispensables y en constante renovación y competitividad en el mundo actual.

Socios de la institución, capaces de llegar al éxito, ya que al sentirse parte de la institución se esfuerzan poniendo énfasis, dedicación y responsabilidad en sus funciones, esto atribuye a una mejora en sus salarios, crean incentivos y para ellos mismos crecen profesionalmente.

Se está de acuerdo al planteamiento realizado por Chiavenato sobre talento humano, en el que hace referencia a los servidores públicos, como el pilar fundamental de una institución, con conocimientos, capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo, ya que existe armonía con lo que expresa el administrador, el gerente municipal y la encuesta realizada a los servidores públicos donde expresan que siempre se les motiva a recibir capacitaciones, palabras de la gerente, que la institución esta anuente que se profesionalicen los servidores públicos para brindar un mejor servicio y para tener otros conocimientos.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales

Siguiendo con el rol del desempeño por el talento humano otro factor importante que se aborda es saber si el servidor público cuando se les brinda una capacitación es acorde a las habilidades y capacidades del mismo, al respecto el administrador argumenta:

Todo servidor público está capacitado para desempeñar cualquier función y responsabilidad, por tal razón a la capacitación que se envía es con el fin que se fortalezca en conocimiento.

En este mismo contexto el Alcalde expreso: que las capacitaciones son acorde a los cargos que cada servidor público desempeña, ya que lo que se desea es que cada servidor público mejore su calidad de vida como profesional y se vaya adecuando a los cambios de los sistemas de la institución.

En este mismo punto los servidores públicos fueron consultados a través de una encuesta esto fue lo que indicaron según el gráfico:

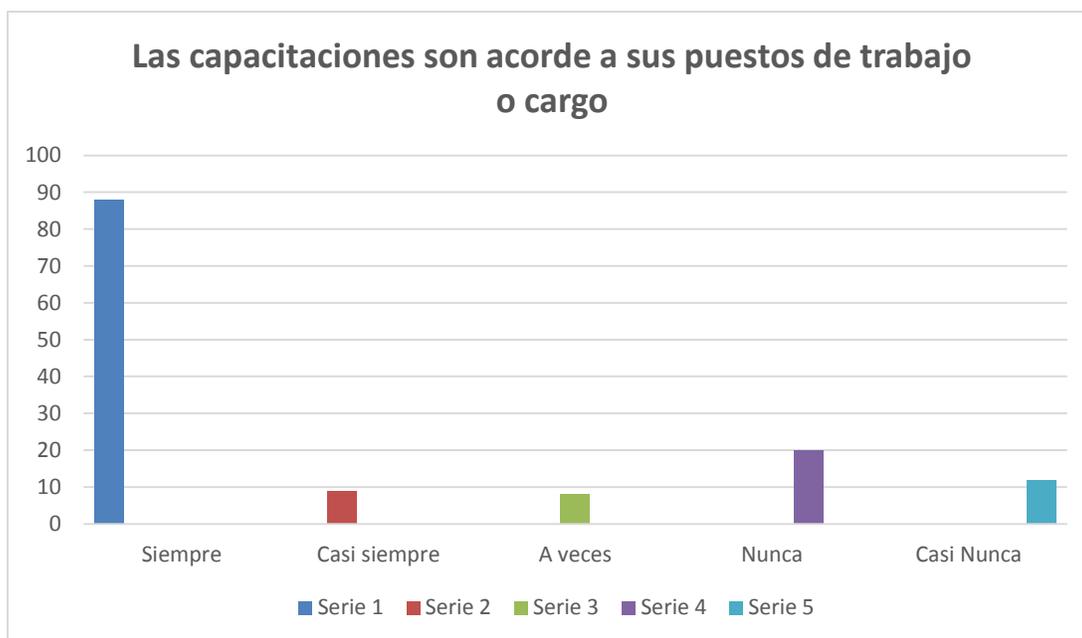


Gráfico N 26: Las capacitaciones son acorde a sus puestos de trabajo o cargo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se plantea que según los conceptos expresados en párrafos anteriores sobre motivación, selección entre otros que conllevan al desempeño del talento humano, tiene relación con lo expresado por el Alcalde y el administrador y lo que refleja la encuesta realizada a los servidores públicos, que existe capacitación según el cargo que desempeñan o el perfil que se desarrollan.

Se plantea, que si bien es cierto que sea venido desarrollando un sin número de capacitaciones para los servidores públicos, en el fortalecimiento de sus conocimientos y fortalecer más a la institución, pero que también hace falta otro gran número de compañeros que desean profesionalizarse también, y hay otro número que no optan por tomar estas capacitaciones.

Siempre conversando del mismo tema del desempeño del talento humano, deseamos saber si se toma en cuenta la evaluación al desempeño para promocionar al servidor público, miremos lo que dice la administradora:

Se toma muy en cuenta la evaluación al desempeño, a través de ella es que se pueden dar las promoción de cargo o traslado del servidor público a otro puesto de trabajo.

En este punto hace referencia el gerente municipal, nos dice lo siguiente:

Se toma en cuenta la evaluación al desempeño para promocionar al personal definitivamente y gracias a Dios y este gobierno municipal dirigido eficientemente por el Ing. Sadrach Zeledón Rocha, sea venido desarrollando un plan de evaluación al desempeño desde hace tres años, se evalúa al personal semestralmente, se le evalúa y obviamente, la evaluación va a dar como resultado, tomar decisiones en un caso se amerite promover al personal por si nos dan casos de funcionarios públicos o servidores públicos que renuncian y ya tenemos varios años de estar haciendo el esfuerzo de cuando un servidor público renuncia no contratamos alguien de la parte

externa lo que hacemos es buscar nuestra fuerza laboral y nuestra competencia interna el personal idóneo que a través de su desempeño laboral ha demostrado que merece ser promovido y que merece una oportunidad para poder crecer y desarrollarse en el campo municipal.

Dándole continuidad al planteamiento observemos que nos dice el Alcalde:

Se toma en cuenta las evaluaciones ya que de ellas nos refleja quien de los servidores públicos puede ser tomado en cuenta a la hora de realizar una promoción de cargo o cuando hay una vacante lo primero que hacemos es mirar hacia dentro quien es la persona idónea para optar al puesto o cargo, por eso son buenas las evaluaciones al desempeño porque así constas con una base de dato a lo interno y no traes de afuera.

El concepto expresa, que es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (Gruop, Control., 2009)

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder del equipo de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional. (Gruop, Control., 2009)

Se expresa, que existe una relación entre lo expuesto en la teoría de (Gruop, Control., 2009), la gerencia municipal, el administrador y el alcalde ya que coinciden que el

desempeño del talento humano según por su evaluación puede ser seleccionado a otro cargo u optar a ser seleccionado a otro puesto o promocionado a ser hasta jefe de un área o departamento.

Se comenta, que en la comuna han existido muchos casos que por la evaluación al desempeño o la Ley de carrera administrativa Ley 502, sea promocionado a varios compañeros y en especial a compañeras que sean las jefes de áreas o departamento y hasta directoras en las diferentes áreas de la comuna. Se puede decir que si sirve de mucho la evaluación para las promociones de cargo a los servidores públicos.

Otro elemento importante del desempeño del talento humano es la evaluación, en la que deseamos saber si aquel servidor público que sale muy bien en su evaluación se le motiva para que siga emprendiendo, miremos lo que dice el administrador:

Por lo general nadie alcanza el cien por ciento, pero obtienen un porcentaje mayor que noventa, eso refleja que cada día se esfuerzan por realizar un mejor trabajo para lograr las metas y objetivos planteados, cada día demuestran ser mejores servidores públicos.

Contando con otro punto de vista observemos lo que nos expresa el alcalde: claro que se le reconoce sus conocimientos y esfuerzo, se les estimula dándole oportunidad de superación, promoviéndolos a otros cargos y motivándolos a que sigan adelante con su esfuerzo y conocimientos.

Ahora miremos lo que nos refleja en el gráfico al respecto:



Gráfico N 27: El servidor público que en su evaluación sale muy bien se le motiva a lograr nuevos desafíos.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se dice, que existe relación lo expresado en las teorías anteriores sobre la evaluación al desempeño lo dicho por el administrador de la comuna y el alcalde municipal, pero no así lo refleja la encuesta realizada a los servidores públicos en donde expresan que nunca son motivados por el esfuerzo que hacen, se siente la desmotivación por el servidor público ya que desea que sea a través de alago y la remuneración salarial.

Se detalla, que existe la motivación de realizar nuevos desafíos al servidor público lo que pasa es que no te lo dicen por el trabajo que realizaste anteriormente que te quedo bien, bonito, elegante y la gente dice que está muy bien te vamos a dar que hagas esto otro para que te esmeres en este otro trabajo asignado. Lo que te dicen puedes hacer esto, todo simple entonces se siente desmotivado el servidor público, y para mejorar esto los salarios bajos eso desmotiva más, se debe motivar con un obsequio, porque como dije en párrafos anteriores existe la promoción de cargo entonces se viene a contradecir con esta encuesta.

Ahora miremos del otro punto de vista la evaluación cuando el servidor público en su evaluación sale con bajas calificaciones, como se le estimula, observemos que dice el administrador:

Se conversa con él del porque sus bajo rendimiento, se le motiva a que mejore por el bien de la institución, de él como persona, el de su familia, que tiene que mejorar para que todo salga bien y estemos tranquilo y satisfecho por el que hacer que realizamos y que somos una familia todos unidos sacamos adelantes este barco.

Una evaluación del desempeño debe permitir detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, al identificar las áreas susceptibles de mejora, recursos humanos desarrolla los programas de capacitación y desarrollo que permitan a los trabajadores mejorar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias, los datos de la evaluación del desempeño son imprescindibles para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar su potencial, el resultado de la evaluación del desempeño es fundamental para tomar decisiones respecto a ajustes salariales, recompensando de esta manera los comportamientos, motivando a los trabajadores a realizar un buen desempeño, aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente.

También tenemos palabras del alcalde sobre este punto: siempre se les da oportunidad pero también se les realiza llamados de atención por el bajo rendimiento que están obteniendo para que mejoren y se haga el mejor esfuerzo posible de salir adelante todos juntos.

Así mismo miremos lo que nos refleja la encuesta realizada a los servidores públicos al respecto a este punto:

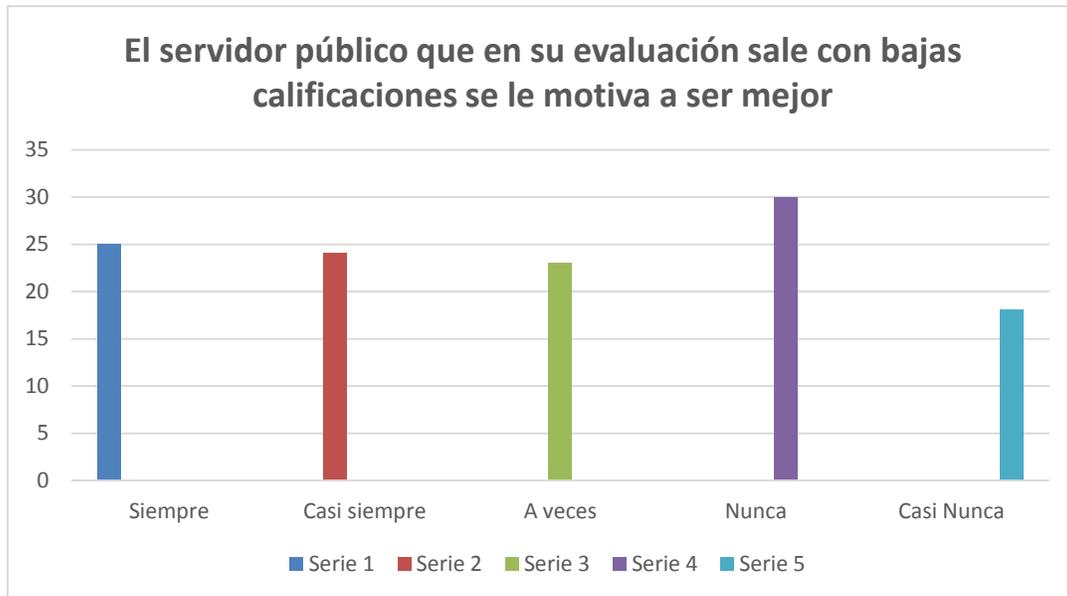


Gráfico N 28: El servidor que en su evaluación sale con bajas calificaciones se le motiva a ser mejor.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Se comenta que existe concordancia con lo expresado en el concepto de evaluación al desempeño del talento humano, con lo dicho por el administrador de la institución y lo comentado por el alcalde municipal, en donde dice que se les motiva a salir adelante al servidor público cuando es arrastrado por la evaluación de bajo rendimiento, hay una sinergia que salgamos adelante todos y por el bien de todos porque si no todos nos hundimos.

Se detalla, existe muchas probabilidades que te den motivación por los jefes cuando andas mal y has salido con un rendimiento muy bajo, porque aquí se implementa el trabajo en equipo si estas mal vos estamos mal todos, esto es una familia, así lo han expresado entonces si existe la motivación de todos en general.

Para ir concluyendo con el tema del desempeño en el talento humano, reflexionamos el servidor público estará de acuerdo con el resultado de su evaluación, miremos lo que refleja la encuesta realizada a los servidores públicos:

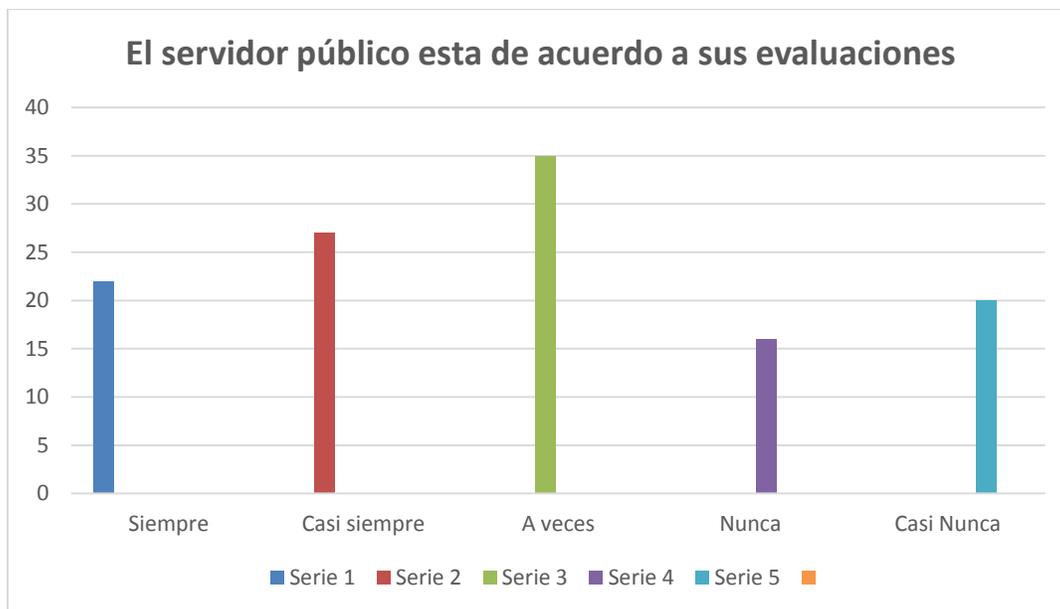


Gráfico N 29: El servidor público está de acuerdo a sus evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los trabajadores de la institución.

Según el concepto de la evaluación en los párrafos anteriores sobre el tema de la evaluación son sus diferentes elementos que lo conllevan a la motivación, reconocimientos entre otros elementos, y lo que refleja la encuesta existe sinergia ya que el servidor público está de acuerdo con su evaluación, porque es tomado en cuenta si salió con calificaciones alentadoras lo motivan y se salió baja calificaciones también lo motivan, entonces es cosa de reconocimiento por parte de ellos mismo como están en sus funciones como servidores públicos.

Se comenta, los jefes de los diferentes departamentos motivan a su personal asignado o sub ordinado a que cada día sean mejores servidores públicos, en atención a la población y en las obras que ejecutamos para el bienestar de nuestro pueblo.

VII. PROPUESTA A REALIZAR

CATEGORIA	INDICADORES	PROPUESTAS
Proceso Administrativo	<p>Planeación Organización Integración Dirección Control</p> <p>Optimización del Tiempo. Fortalecer capacidades Administrativas. Aplicación de políticas públicas. Gestión, Evaluación y Control.</p>	<p>Revisar las funciones de los servidores públicos, que el gobierno municipal pague los honorarios conforme a sus funciones, para que el servidor público aparte de sentirse motivado se sienta satisfecho, sabiendo que aunque se trabaje duro o pesado su labor está siendo bien recompensada económicamente.</p> <p>Tener más conocimiento de la estructura de la comuna y conocer más de las leyes o normas que la institución desempeña, al igual que el organigrama sea reflejado en la comuna.</p> <p>Mejorar la calidad de los equipos informáticos ya que la mayoría de los funcionarios no están satisfechos con sus equipos de trabajo ya que algunos son muy obsoletos.</p> <p>Hay que tener una persona de atención al público pero con amabilidad, para explicar los procedimientos y que muy pronto los tramites serán ágil y rápido.</p>
<p>Evaluación al desempeño laboral.</p> <p>Medición al desempeño laboral.</p>	<p>Evaluación</p> <p>Funciones de los Servidores públicos.</p> <p>Analizar el puesto de los servidores públicos.</p> <p>Cumplir con la funciones del puesto.</p> <p>Perfil del puesto del servidor público.</p>	<p>Los servidores públicos están consciente de la evaluación al desempeño, quedan satisfecho con su evaluación, cumplen con sus funciones, en 80% están acorde al puesto de trabajo y perfil del cargo.</p> <p>Debe explicársele a los servidores públicos que existe la Ley 502 de Carrera Administrativa Municipal y normas internas de la institución, en todos los niveles, para que conozcan que se les ha nivelar a los servidores públicos acorde a su cargo para que no expresen que no se han nivelados a nadie.</p>

<p>Elementos del Clima Laboral y desempeño laboral.</p>	<p>Seguridad Calidad Liderazgo, Motivación, Trabajo en Equipo, Comunicación, Satisfacción.</p>	<p>Revisar las funciones de los servidores públicos, que el gobierno municipal pague los honorarios conforme a sus funciones, para que el servidor público aparte de sentirse motivado se sienta satisfecho, sabiendo que aunque se trabaje duro o pesado su labor está siendo bien recompensada económicamente.</p> <p>Que el jefe proporcione equitativamente el trabajo a sus subordinados y no a unos más que a otros para que exista satisfacción entre el personal y todos sean vistos de la misma manera y también exista esa motivación y trabajo en equipo, no el recelo.</p> <p>Mantener la comunicación fluida el cual ayudará a sacar el trabajo más rápido y como servidores públicos dará respuesta más ágil a la población.</p>
<p>Elementos que integran el Talento Humano</p>	<p>Reclutamiento, Selección, Capacitación, Recompensa, Evaluación desempeño.</p>	<p>Que la municipalidad contrate más personal para poder agilizar el trabajo de la alcaldía ya que es grande en atención a la población Matagalpina.</p> <p>Promover mas capacitaciones y exigir al personal que debe de acatar dicha orientación, también es conveniente dar la oportunidad a otros servidores públicos que desean prepararse en otra carrera que no es la que están ejerciendo o aquellos que el perfil de su cargo no se pueden tomar en cuenta se debería de seleccionar como una alternativa para la institución.</p> <p>Que os servidores públicos continúen profesionalizándose, adquiriendo más conocimientos para un futuro mejor de la institución y de ellos.</p> <p>No hay que dejar de estar a la par de los servidores públicos para que sean motivados y brinden el mejor servicio a la población en general y se sientan satisfecho y respaldado por sus jefes.</p>

VIII. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos del modelo de clima laboral, en que se fundamentó este estudio, el cual se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia también son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes, que si bien son difíciles de detectar, son también necesarias para lograr un desempeño eficiente, la motivación, trabajo en equipo, la comunicación, satisfacción, liderazgo, entre otros. De lo cual se puede establecer a continuación un resumen de las principales conclusiones a las que arribé:

- ✓ Para conocer a fondo este proceso en la institución se abordaron los aspectos de reclutamiento y selección, que forman parte de la gestión del talento humano, por lo cual en entrevista con el Alcalde, se detalló que los requisitos a lo interno de las plazas se realiza la valoración según la evaluación al desempeño para promocionar y trasladar, otra manera es a través de la base de datos que tiene recursos humanos para realizar la selección.

Con respecto a los aspectos abordado, se concluyó que una las principales técnicas utilizadas para acceder a las vacantes de servidores públicos que oferta la institución, es la evaluación al desempeño por méritos, para ello se realiza un concurso con varios servidores públicos internos que se someten a una comisión evaluadora, además de cumplir con una serie de requisitos, como presentar capacidades, experiencia, su base de datos, entre otros, considerando mantener la calidad y prestigio, trabajando bajo la perspectiva de poner la persona idónea en el lugar idóneo.

- ✓ Para indagar sobre los criterios de evaluación de desempeño utilizados por la institución, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades de los servidores públicos, desde sus puestos de trabajo, juega un papel muy importante la evaluación de desempeño de los servidores públicos, ya es un proceso de relevancia para la institución, sobre todo para aquellos servidores públicos que buscan aspirar a más. Teóricamente existen varios métodos para evaluar el desempeño del personal, en la institución se evalúa en base al cumplimiento de las tareas encomendadas, hora de entrada, comportamiento, desempeño, entre otros.

También es relevante que los métodos utilizados en la evaluación al desempeño deben ser conocidos y aceptados por los servidores públicos a las cuales se les aplica. Según el estudio realizado se puede percibir que la mayoría de los servidores públicos conocen los métodos que se utiliza en la institución para evaluarlos y muy pocos lo desconocen.

Siguiendo con el estudio de la evaluación se encuestó a los servidores públicos quienes son el eje principal que mueve la institución, en su mayoría los administrativos cumplen con sus funciones en cuanto a aspectos específicos como: planeación, organización, dirección y control.

- ✓ Por otra parte, el grado de satisfacción de los servidores públicos en el puesto de trabajo, es otro aspecto que se tomó en cuenta para este estudio, dentro del cual se cultivan las actitudes y aptitudes generales de cada uno de los servidores públicos. Al respecto, se encontró que existen buenas relaciones humanas y satisfacción laboral.

Asimismo, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la institución y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o

transferencias futuras. En este punto se encontró que el compromiso institucional abarca muchos aspectos que permiten identificar la responsabilidad que tiene el servidor público con la institución, para esto se toma en cuenta el tiempo de servicio y el cargo que tiene el servidor público. Para valorar estos términos, se tomó en cuenta el conocimiento de la misión, visión y valores que tienen los servidores públicos dentro de la institución, de lo cual se obtuvo que la mayoría de servidores públicos conozcan cuáles son los objetivos de la institución.

- ✓ Se propuso un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral de los servidores públicos, desde INIFOM y la CAM, para las alcaldías, para el año 2013, el cual contiene objetivos, un instructivo de evaluación al desempeño, calificación, grados de competencias, matriz de calificación, entrevista con el evaluado y un formato en Excel para ingresar la información de los evaluadores a través de recursos humanos y ver el resultado promediado del evaluado, a través de una tabla.

Para finalizar, se concluye que el modelo de gestión por competencia integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la institución estimular el desempeño eficiente de los servidores públicos, además de gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

IX. RECOMENDACIÓN

A partir de las conclusiones obtenidas de este estudio, se pueden desprender algunas recomendaciones:

En vista de las características de la función de los servidores públicos que desarrollo la institución, se recomienda la implementación del modelo de gestión por competencias propuesto para los INIFOM y la CAM, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual, con respecto a lo que el talento humano debe entregar para un desempeño laboral eficiente.

Se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

El modelo de gestión por competencias debe ser concebido dentro de la institución, como una herramienta clave que facilitará la gestión de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la institución, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a los servidores públicos, lo cual representa el recurso más valioso en la institución.

Se recomienda que la alcaldía municipal de Matagalpa, articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección del servidor público, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación, siempre basada en el modelo de gestión por competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el servidor público, ya que ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el servidor público como la institución se benefician con este proceso.

X. ANEXOS.

Lo que pretendemos es conocer como es el comportamiento laboral de los servidores público en ALMAT

Anexo # 1

Guía de Entrevista dirigida al Alcalde Municipal de Matagalpa

Fecha: ___ / ___ / _____

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el objetivo de “**brindar una mejor la atención a los contribuyentes**”, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad, franqueza y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Año de laborar en la Institución: _____

I. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una estructura organizativa de la institución?

2. ¿Cómo se fortalecen las capacidades humanas de la institución?

3. ¿Con que herramientas cuenta la institución, para tener una buena fortaleza técnicamente?

4. ¿Qué normativas aplican para mejorar el fortalecimiento de capacidades?

5. ¿Qué leyes aplican para mejorar el sistema interno de la institución?

6. ¿Cree Uds. que todos los servidores públicos están apto (resistencia al cambio) para cualquier cambio que haga la institución?

7. ¿Los contribuyentes se sienten satisfecho con las aplicaciones de las normativas al pago de sus impuestos?

8. ¿Cómo identifica el potencial de cada uno de los servidores públicos?

9. ¿Cada servidor público cumple con su función en su puesto de trabajo según el organigrama.
- _____
- _____
10. ¿El servidor público está acorde al perfil de su puesto de trabajo?
- _____
- _____
11. ¿Se someten las vacantes a un concursos?.
- _____
- _____
12. ¿Cómo se clasifica a los candidatos a la vacante para su selección?
- _____
- _____
13. ¿La institución tiene un plan de capacitación al personal? .
- _____
- _____
14. ¿Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación acorde al perfil de su cargo?
- _____
- _____
15. ¿Las capacitaciones son acorde a sus habilidades y fortalecen sus capacidades?
- _____
- _____
16. ¿Se toma en cuenta la evaluación al desempeño, para promocionar al personal?
- _____
- _____
17. ¿El servidor público que en su evaluación sale muy bien se le motiva a emprender nuevos desafíos?
- _____
- _____
18. ¿El servidor público que en su evaluación con bajas calificaciones se le motiva a lograr mejorar resultados?
- _____
- _____

Estimado Alcalde Ing. Sadrach Zeledón Rocha, muchas gracias por la oportunidad y valiosa colaboración, para fortalecer la investigación al trabajo que estamos realizando sobre el Clima Laboral de la institución que Uds. dirige.

Anexo # 1.1

Lo que pretendemos es conocer como es el comportamiento laboral de los servidores público en ALMAT

Guía de Entrevista dirigida al Gerente Municipal de la Alcaldía de Matagalpa

Fecha: ___ / ___ / _____

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el objetivo de “**brindar una mejor la atención a los contribuyentes**”, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad, franqueza y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Año de laborar en la Institución: _____

I. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo identifica el potencial de cada uno de los servidores públicos?

2. ¿Cree Uds. Que los servidores públicos cumple con su función según el organigrama.

3. ¿El servidor público está acorde al perfil de su puesto de trabajo?

4. ¿La institución tiene un plan de capacitación al personal?

5. Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación acorde al perfil de su cargo?

6. ¿Se toma en cuenta la evaluación al desempeño, para promocionar al personal?

7. ¿Los contribuyentes se siente satisfecho con las aplicaciones de las normativas al pago de sus impuestos?

8. ¿Los contribuyentes están satisfecho con la atención Brindada?

9. Existe una buena comunicación entre el servidor público y el contribuyente.



Anexo # 1.2

Guía de Entrevista dirigida Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Matagalpa

Fecha: ___ / ___ / _____

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el objetivo de “**brindar una mejor la atención a los contribuyentes**”, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad, franqueza y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Año de laborar en la Institución: _____

I. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una estructura organizativa de la institución?

2. ¿Quién es el responsable de la Estructura Organizativa?

3. ¿Cada cuánto evalúan las diferentes áreas y departamentos de la institución?

4. ¿Quiénes son los que realizan el control interno de la institución?

5. ¿Quiénes son los evaluados en la institución?

6. ¿La institución tiene un modelo de evaluación al desempeño?

7. ¿Cómo fortalecen las capacidades humanas de la institución?

8. ¿Cómo se fortalece la institución técnicamente?

9. ¿Qué normas o control se les al servidor público aplican para mejorar el fortalecimientos de capacidades?

10. ¿Qué normas o leyes aplican para mejorar el sistema interno de la institución?

11. ¿Qué herramienta utiliza para evaluar?

12. ¿Queda satisfecho el servidor público con su evaluación?

13. ¿El servidor público está acorde al perfil de su puesto de trabajo?

14. ¿Se someten las vacantes a un concursos?.

15. ¿Cómo se clasifica a los candidatos a la vacante para su selección?

16. ¿La institución tiene un plan de capacitación al personal?

17. ¿Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación acorde al perfil de su cargo?

18. ¿Las capacitaciones son acorde a sus habilidades y fortalecen sus capacidades?

19. ¿Se toma en cuenta la evaluación al desempeño, para promocionar al personal?

20. ¿El servidor público que en su evaluación sale muy bien se le motiva a lograr nuevos desafíos?

21. ¿El servidor público que en su evaluación con bajas calificaciones se le motiva a mejorar?

Lo que pretendemos es conocer como es el comportamiento laboral de los servidores público en ALMAT

Anexo # 1.3

Guía de Entrevista dirigida Responsable de Planificación Alcaldía de Municipal de Matagalpa

Fecha: ___ / ___ / _____

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el objetivo de “**brindar una mejor la atención a los contribuyentes**”, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad, franqueza y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Año de laborar en la Institución: _____

II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cada cuánto se realiza la planificación en la institución?

2. ¿Qué área planifican de la institución?

3. ¿Qué instrumento utilizan para planificar?

4. ¿Cómo evalúan la planificación y cada cuánto?

Lo que pretendemos es conocer como es el comportamiento laboral de los servidores público en ALMAT

Anexo # 2

Guía de Encuesta dirigida a los Servidores Públicos y Director de Departamento de la institución.

Fecha: ___ / ___ / _____

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de **“Brindar un mejor servicio a los contribuyentes de la Alcaldía Municipal de Matagalpa”**, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Año de laborar en la Institución: _____

II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

	Si	No	N/S	No me doy cuenta
¿Existe una estructura organizativa de la institución?				
¿Los contribuyentes están satisfechos con las aplicaciones de nuevas leyes?				
¿Queda satisfecho el servidor público con su evaluación?				
¿El servidor público está acorde al perfil de su puesto de trabajo?				

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Casi Nunca
¿Cree que el Clima Laboral conlleva al cumplimiento de los objetivos institucionales?					
Cada cuanto evalúan las diferentes áreas de la institución?					
¿Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación acorde al perfil de su cargo?					
¿Las capacitaciones son acorde a sus puesto de trabajo o cargos?					
¿El servidor público que en su evaluación sale muy bien se le motiva a lograr nuevos desafíos?					
¿El servidor público que en su evaluación sale con bajas calificaciones se le motiva a mejorar?					
¿El servidor público está de acuerdo a sus evaluaciones?					
¿Los contribuyentes salen satisfecho con el tiempo de agilizar sus trámites?					
¿Existe liderazgo en la institución?					
¿Hay liderazgo por el jefe o directores de áreas?					

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Casi Nunca
Existe motivación en la institución?					
¿Los servidores públicos son motivados a recibir capacitación acorde al perfil de su cargo?					
¿Existe el trabajo en equipo en la institución?					
¿Existe coordinación entre las diferentes áreas de la institución?					
¿Existe una buena comunicación entre el personal y el jefe?					
¿Existe una buena comunicación entre los diferentes servidores público de la institución?					
¿Estas satisfecho en lo que haces en la institución?					
¿Se cuenta con los insumos necesarios para desarrollar las actividades que se te encomiendan en la institución?					
¿Satisfaces las necesidades de la institución?					
Satisfaces las necesidades del contribuyente?					
Se va satisfecho el contribuyente con lo que necesitaba?					

	Admón.	Gerencia	Alcalde	Ninguno	N/S
¿Quién es el responsable de la estructura Organizativa?					
¿Quiénes son los que realizan el control?					
¿Quiénes son los evaluados en la institución?					

	Salarial	Estimulo	Reconocimiento	Obsequio	N/S
¿Qué tipo de motivación hay por la institución?					
¿Qué te gustaría como motivación?					
¿Quiénes son los evaluados en la institución?					
	Buenas	Mala	No hay	Regular	No Existe
Como es la comunicación entre el personal de la institución?					

Anexo #3 Tipos de Documentos que los Norman.

Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidentes!

2012
CON TODOS Y POR EL BIEN DE TODOS!

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO 2012-2016

VERSION EN CONSULTA NACIONAL
(MARZO 04, 2013)

NICARAGUA DE VICTORIA EN VICTORIA!
CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!
CONSEJO DE COMUNICACIÓN Y CIUDADANÍA



DECRETO 455

PLAN DE ARBITRIOS MUNICIPAL

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA

Publicado en la Gaceta 144 del 31 de julio de 1989

En uso de sus facultades que le confiere el Arto. 48 de la Ley de Municipios, Publicado en La Gaceta No. 155 del 17 de agosto de 1989

DECRETA:

PRIMERO

Primero: Ratificar el nuevo Plan de Arbitrios Municipal que han elevado para tal fin las Alcaldías de la totalidad de los municipios del país, por lo que será de aplicación en todos ellos, a excepción de Managua, a partir de la fecha de su publicación en La Gaceta, Diario Oficial; siendo su transcripción literal la siguiente:

PLAN DE ARBITRIOS MUNICIPAL

Arto. 1.- El Tesorero de los municipios se compone de sus bienes muebles e inmuebles; de sus créditos activos, del producto de sus ventas, impuestos, participación en impuestos estatales, tasas por servicios y aprovechamientos, Arbitrios, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, transferencias y de los más bienes que le atribuyan las leyes o que por cualquier otro título puedan percibir.

TÍTULO I

De los Impuestos

Arto. 2.- Son impuestos municipales las prestaciones en dinero que los municipios establecen con carácter obligatorio a todas aquellas personas, naturales o jurídicas, cuya situación coincida con las que la Ley o este Plan de Arbitrios señalan como hechos generadores de créditos a favor del Tesoro Municipal.

La ley es, pues, la distinción de las cosas justas e injustas, expresada con arreglo a aquella antiquísima y primera naturaleza de las cosas.
(Marco Tulio Cicerón 106-43 A.C.)





hace saber a sus habitantes que el

Concejo Municipal

en uso de sus facultades, ha aprobado la siguiente:

ORDENANZA (171202-12)

Considerando

ÚNICO

Que ha sido una demanda de l@s jubilad@s y pensionad@s que se les cobre la Tasa Domiciliar mínima por el Servicio de recolección de desechos Sólidos, dada la situación económica en que viven y la baja pensión que reciben.

POR TANTO,

De conformidad a la Ley de Municipios, Reformas e Incorporaciones, Ley 40 y 261, Arto. 28, Inciso 4 y 5, Arto. 40, Plan de Arbitrios Municipal y Ordenanza 130802-08.

HA DICTADO

La siguiente **ORDENANZA MUNICIPAL** que adiciona Arto. 10 a la Ordenanza 130802-08, que regula el Servicio y establece Tasas por Recolección y Tratamiento de Desechos Sólidos en el Municipio de Matagalpa.

Arto. 1 Adiciónese Arto. 10 a la Ordenanza 130802-08 el que deberá leerse así:

Arto. 10 L@s Jubilad@s y pensionad@s que sean contribuyentes de la Tasa por Servicio de Recolección de Desechos Sólidos, pagarán la Tasa mínima domiciliar equivalente a C\$ 10.00, independientemente de la zona domiciliar en que estén ubicados. Se exceptúan de esta disposición, aquellos casos que tengan algún negocio establecido.

El Alcalde de Matagalpa hace saber a sus habitantes que el

CONCEJO MUNICIPAL DE MATAGALPA

En uso de las facultades que la ley le confiere, ha dictado la siguiente:

**ORDENANZA MUNICIPAL
N° 171106-41**

**QUE APRUEBA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA**

CONSIDERANDO

I

Que las Municipalidades en uso del derecho constitucional de Autonomía Administrativa tienen la capacidad de establecer y crear la estructura organizacional en concordancia con la realidad del Municipio.

CONSIDERANDO

II

Que es una Atribución del Alcalde Municipal la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad y es Atribución del Concejo Municipal su Aprobación.

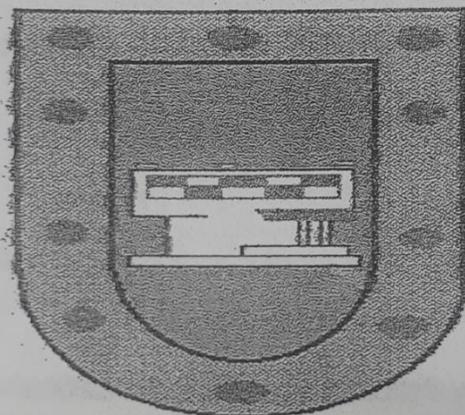
CONSIDERANDO

III

Que el Alcalde puede delegar, en forma genérica o específica, el ejercicio de sus atribuciones en funcionarios de la Alcaldía. En ningún caso podrán ser delegadas las atribuciones señaladas en los numerales 10, 12, 15 y 21 del Arto. 34 de la ley de Municipios y las demás inherentes al cargo.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

MATAGALPA



LA PERLA DEL SEPTENTRION

CODIGO DE ETICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

Recibido
af 13/3/18
5:25

MATAGALPA



2017

**Manual de Normas
Técnicas de Control
Interno**

ALCALDIA MUNICIPAL DE MATAGALPA

12/05/2017

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA
MATAGALPA – NICARAGUA**



El Alcalde de Matagalpa hace saber a sus habitantes que el

CONCEJO MUNICIPAL DE MATAGALPA

En uso de las facultades que la ley le confiere, ha dictado la siguiente:

**ORDENANZA MUNICIPAL
N° 121206-43**

**QUE APRUEBA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA**

CONSIDERANDO

I

Que es competencia del Concejo Municipal dictar y aprobar Ordenanzas Municipales mismas que tienen un carácter normativo.

CONSIDERANDO

II

Que es competencia del Alcalde Municipal dirigir la administración Pública del Municipio de Matagalpa, para ello se apoya en las diferentes áreas administrativas y financieras de la Alcaldía que para tal efecto, fueron aprobadas en el Manual de Organización y Funciones.

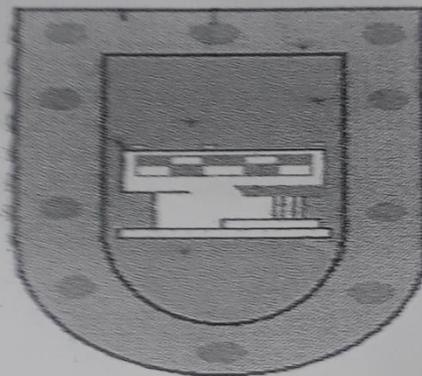
CONSIDERANDO

III

Que el Consejo Superior de la Contraloría General de la República ha dictado las nuevas normas técnicas de control interno y para su aplicación se lleva un proceso de implementación donde la alcaldía de Matagalpa ha estado realizando los ajustes necesarios con la aprobación del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros de la Alcaldía de Matagalpa.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

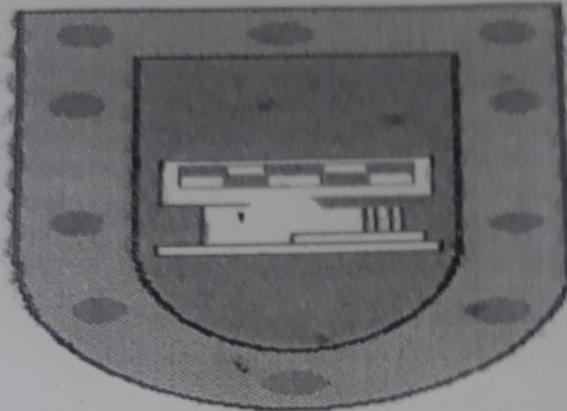
MATAGALPA



LA PERLA DEL SEPTENTRION

CODIGO DE ETICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

MATAGALPA

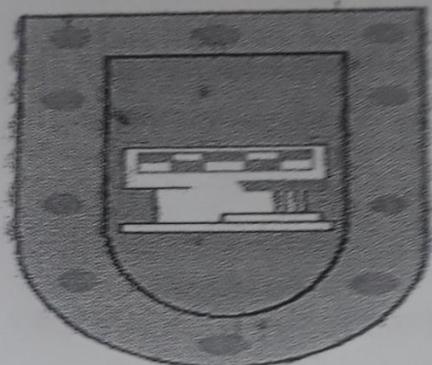


LA PERLA DEL SEPTENTRION

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

MATAGALPA

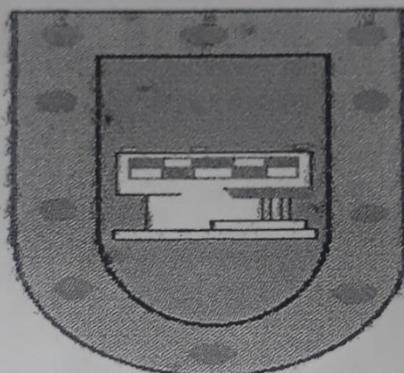


LA PERLA DEL SEPTENTRION

**MANUAL DE CARGOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

MATAGALPA



LA PERLA DEL SEPTENTRION

REGLAMENTO INTERNO DE CONDUCTA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA

I. BIBLIOGRAFIA.

Azucena Pedraz, N. I. (10 de 11 de 2003). *Las Etapas de la Investigacion*. Recuperado el 14 de 03 de 2018, de file:///C:/Users/marisol/Downloads/109-1-419-1-10-20150510.pdf

ConceptoDefinicion.com. (25 de 11 de 2012). *Definicion de Empresa*. Recuperado el 04 de 03 de 2018, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Emprendepyme.net. (s.f.). *Qué es el clima laboral?* Recuperado el 04 de 03 de 2018, de Emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Entrepreneur. (09 de 07 de 2009). *factores esenciales para crear un buen clima laboral*. Recuperado el 04 de 03 de 2018, de entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/262549>

FAREM-ESTELI, D. U. (2017). *Metodología de la Investigación e Investigación Aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas*. Esteli: UNAN FAREM-ESTELI.

Gruop, Control. (18 de 04 de 2009). *Gruop, Control*. Recuperado el 04 de 03 de 2018, de https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral

Hernandez Sampie, R., Fernandez Collado, C., & Pilar, B. L. (1997). *Metodo de Investigacion*. Mexico: Hill, Mexico.

Nure Investigacion . (30 de 04 de 2007). *El Muestreo en la Investigacion*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de <http://ceppia.com.co/Documentos-tematicos/INVESTIGACION-SOCIAL/MUESTREO-INV-CUALITATIVA.pdf>

Privada, Empresa. (25 de 11 de 2012). *Privada, Empresa*. Recuperado el 04 de 03 de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_privada

Publica, Empresa. (05 de 02 de 2015). *Publica, Empresa*. Recuperado el 04 de 03 de 2018, de https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_p%C3%BAblica

QuestionPro. (18 de 02 de 2007). *Tipo de muestreo para Investigaciones*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales>

Transcrip of Investigacion. (04 de 09 de 2017). *Tipo de Investigacion*. Recuperado el 12 de 03 de 2018, de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.htm>

UIC FCM UNAH. (10 de 08 de 2013). *III TALLER SEMINARIO DE INVESTIGACION*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de METODO Y TECNICA DE LA INFORMACION : www.bvs.hn

vidaprofesional.com. (30 de 09 de 2014). *El Programa Vida Profesional*. Recuperado el 04 de 03 de 2018, de www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx.

Wikia Investigacion Cuantitativa, FANDOM. (s.f.). *Tipo de muestreo utilizado en una investigacion cuantitativa*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de http://es.investigacion-cuantitativa.wikia.com/wiki/Tipos_de_muestreo_utilizados_en_una_investigacion_cuantitativa