



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la
Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yali, primer semestre 2020

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciatura, en la Carrera Administración de Empresas

Autores

Centeno Palacios Marilix de Fátima

Maradiaga Lira Erika del Carmen

Tutor (a)

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc. Martha Lorena Montoya Orozco

Estelí, 16 de enero de 2021



Dedicatoria

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

A Dios padre, es quien nos ilumina día a día, es quien nos ayuda y no nos deja en los momentos modifícales de nuestra vida, el guía nuestra vida por el camino correcto y si hemos llegado hasta donde estamos es gracias a él.

A nuestros padres, a nuestros padres quienes desde el momento en que nos dieron la vida no nos han abandonado, han estado con nosotros en cada momento de nuestra vida, apoyándonos en las buenas y en las malas y en cada problema aconsejándonos para nuestro bien y es gracias a ellos que hemos llegado hasta esta etapa de nuestras vidas.

A mis maestros y tutores, de nuestra prestigiosa universidad UNAN - FAREM Estelí, quienes han influido en nuestra vida y en nuestro desarrollo personal, por los conocimientos brindados, por su paciencia para con nosotros y por cada minuto de su tiempo que nos brindaron para formarnos como profesionales y prepararnos para entrar a una nueva etapa de nuestra vida.

Agradecimiento

Queremos primeramente dar gracias a Dios por darnos la vida y permitirnos llegar a esta etapa importante de nuestras vidas, por todas las cosas que nos ha permitido vivir porque nos ha venido moldeando para ser mejores personas y mejores profesionales.

Aquellos servidores públicos que nos dedicaron un momento de su valioso tiempo facilitándonos la información necesaria en la aplicación de los instrumentos fundamentales para la estructura y el diseño del seminario, ya que sin está no podría ser posible nuestra defensa, así como el personal administrativo y aquellas personas que de forma directa o indirecta estuvieron a nuestro lado durante todo este proceso de estudio y confiaron en nosotros.

A nuestra familia que invirtieron su tiempo, trabajo, esfuerzo y recursos económicos para brindarnos de manera incondicional su apoyo y confianza.

A nuestros docentes quienes nos brindaron su apoyo, paciencia y su tiempo para la realización de este trabajo investigativo.

Desde el inicio de nuestra trayectoria como profesionales, el ingreso a esta prestigiosa Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM, ESTELI, hemos recorrido a través de estos cinco años, múltiples experiencias que nos han permitido experimentar diferentes etapas de crecimiento a nivel personal y profesional. Las cuales han sido la base fundamental para que hoy en día logremos culminar la primera fase de un nuevo ciclo de oportunidades abiertas ejercidas en el campo de nuestra profesión.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Centeno Palacios Marilix de Fátima y Maradiaga Lira Erika del Carmen, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2020.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y proponer estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus servidores públicos. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a Incidencia de clima laboral en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciséis días del mes de enero del 2021.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente de
UNAN-MANAGUA /FAREM ESTELI

MSc. Martha Lorena Montoya Orozco
Docente de
UNAN-MANAGUA / FAREM-ESTELI

Índice de Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 Antecedentes.....	5
1.3 Planteamiento del problema	7
1.3.1 Preguntas problemas.....	9
1.4 Justificación	10
II. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
III. MARCOTEORICO	13
3.1 Alcaldía.....	13
3.1.1 Concepto.....	13
3.1.2 Alcalde.....	13
3.1.3 ¿Cuáles son las funciones del Alcalde?	14
3.1.4 ¿Qué garantiza el Gobierno Municipal o Alcalde?	18
3.1.5 ¿Qué características debe tener un buen Alcalde?	18
3.1.6 Aspectos que debe tener un alcalde para gobernar un Municipio.	22
3.2 Clima organizacional	27
3.2.1 Concepto.....	27
3.2.2. Importancia del clima organizacional	28
3.2.3. Factores que conforman el clima organizacional	29
3.2.4. Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional	30
3.2.5. Como medir el clima organizacional	31
3.2.6. Características del clima organizacional	33
3.2.8. Tipos de clima.....	36
3.2.9. Incidencia.....	37
3.3 Desempeño laboral	38
3.3.1. Concepto.....	38
3.3.2. Importancia del desempeño laboral	38
3.3.3. Como medir el desempeño laboral.....	38

3.3.4. Comisiones para medir el desempeño laboral	39
3.3.5 Objetivos de la evaluación del desempeño	40
3.3.6 Etapas de la evaluación	41
3.3.7. Que aspectos evaluar	45
3.3.8. Niveles de desempeño	48
3.4. Estrategia	48
3.4.1. Concepto.....	48
3.4.2. Importancia de formular estrategias de comunicación	49
3.4.3. Pasos para formular estrategias	49
3.4.4. Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral como estrategia.	50
IV. SUPUESTO.....	53
4.1. Supuesto	53
4.2. Operacionalización de las variables	54
V DISEÑO METODOLÓGICO	59
5.1. Tipo de investigación	59
5.2. Universo de estudio.....	60
5.3. Muestra.....	60
5.4. Técnica de recolección de datos.....	60
5.4.1. Diseño de instrumento.....	60
5.5. Etapa de la investigación.....	61
5.5.1. Etapa 1 Investigación Documental	61
5.5.2. Etapa 2 Elaboración de instrumentos	61
5.5.3. Etapa 3 Trabajo de campo.....	61
5.5.4. Etapa 4. Elaboración del informe final	62
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
6.1. Generalidades de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí.....	63
6.1.1 Misión	64
6.1.2 Visión.....	64
6.2. Objetivo: Describir el clima organizacional actual de los servidores de la Alcaldía.....	65
6.2.1 Ambiente físico	65
6.2.2 Estructura.....	70
6.2.3 Ambiente social.....	76

6.2.4 Características personales.....	79
6.2.5 Comportamiento organizacional	84
6.3 Objetivo: Identificar los niveles de desempeño laboral de los servidores público de la Alcaldía.	86
6.4 Objetivo: Analizar los factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía.	87
6.5. Objetivo: Proponer estrategias que para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus colaboradores.	89
6.5.2 Propuestas de líneas de estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.....	91
VII. CONCLUSIONES.....	94
VIII. RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica 1 Ambiente físico	66
Gráfica 2 Ambiente social.....	76
Gráfica 3 Características personales en cuanto a identidad.....	79
Gráfica 4 Motivación.....	80
Gráfica 5 Valores.....	81
Gráfica 6 Aptitudes.....	82
Gráfica 7 Actitudes	83
Gráfica 8 Reconocimiento al trabajo	84
Gráfica 9 Niveles de desempeño	86
Gráfica 10 Factores del clima organizacional y desempeño laboral	88

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conduce a los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. Las dimensiones que se tomaron en cuenta como objeto de estudio para el clima organizacional son; ambiente físico, estructura, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

El propósito de esta investigación es determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, de sus servidores públicos y por lo tanto la cual está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo uno cuenta con la introducción: se hace énfasis del clima organizacional el cual es la herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos y conduce a los cambios necesarios en la organización, por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso entender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan.

Antecedentes: se consultaron algunas fuentes de información para profundizar sobre el tema de tesis lo cual tuvo importancia en el desarrollo de la misma, para saber si existen tesis relacionadas con el tema abordar se encontraron los siguientes resultados: en el sitio web se encontró una tesis a nivel internacional, en la biblioteca Urania Zelaya de la universidad FAREM-ESTELI dos tesis una a nivel nacional y la segunda a nivel local.

Planteamiento del problema: en una institución un problema se define como un asunto o cuestión que se debe solucionar o aclarar, una contradicción o conflicto entre lo que es y lo que debe ser y es aquí donde se debe identificar lo cual se realizó en base a la observación de información en el momento de la aplicación de entrevista y encuesta a los servidores públicos de la institución

Preguntas problema: se hizo la realización de preguntas para profundizar del tema abordado se determinan debilidades y fortalezas que existen correspondiente al clima organizacional y desempeño laboral para revertir diferencias. Lo que se consideró el siguiente problema de investigación ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2020?

Justificación: esta investigación nace con la necesidad de realizar un estudio con el fin de conocer las dimensiones dominantes de clima organizacional de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí y la incidencia que tiene esta en el desempeño laboral que beneficiara de manera directa a los 46 servidores públicos de la institución.

El capítulo dos aborda únicamente los objetivos: Objetivo General: Determinar la incidencia de clima organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2020.

Objetivos Específicos 1) Describir el clima organizacional actual de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí 2) Identificar los niveles de desempeño laboral de los servidores públicos. 3) Analizar los factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos .4) Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus servidores públicos.

El capítulo tres contiene el marco teórico conformado por los ejes siguientes; Alcaldía la cual constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, organizada bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en formación y conducción en la sociedad local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales.

Clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad que los conduce en los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ellos recae la supervivencia de las organizaciones.

Desempeño laboral es el grado en el cual se cumple con los requisitos de trabajo, es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización, la cual es necesaria para la organización, funcionando al individuo con un gran labor y satisfacción laboral y evaluar el desempeño de un trabajador que es un componente fundamental para la institución.

Estrategias es un plan para dirigir un asunto la cual se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles está orientada a alcanzar un objetivo correspondiente, para definir diferenciar a la empresa del resto de sus competidores aportando un valor que perciba por parte del público.

El capítulo cuatro se encuentra el supuesto el cual es: Una mejora en el clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí. El capítulo cuatro aborda la operacionalización de las variables de cada objetivo con sus indicadores a abordar en cada objetivo.

El capítulo cinco aborda el diseño metodológico conformado por; tipo de investigación es una investigación mixta la cual implica combinar los enfoques cualitativos y cuantitativo en un mismo estudio y pretende medir o cuantificar el impacto que tiene el clima organizacional con respecto al desempeño laboral de los servidores públicos mediante encuestas y entrevistas.

Universo de estudio está conformado por los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí un municipio de Jinotega, la Alcaldía actualmente cuenta con 46 servidores públicos distribuidos en las diferentes áreas de la entidad. Muestra se aplicó encuestas y entrevistas a 20 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, técnica de recolección de datos.

Entrevistas se conoce como entrevista la conversación que se sostiene dos o más personas que resulta ser un instrumento para obtener información relacionada con algún objetivo general o específico desde una perspectiva técnica o práctica lo cual para la recolección se aplicó a 20 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

Encuesta son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas lo cual resulta ser un procedimiento dentro de una investigación descriptiva en la cual se recopilan datos mediante un cuestionario, se aplicó a 20 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

Guía de observación es una lista de puntos importantes que son observados para realizar una evaluación de acuerdo al tema que se está analizando, la cual se hace a través de la acción de observar cierto fenómeno que favorezca la recopilación de datos

entendiendo la raíz del problema o situación estudiada y que esta facilite esta función para concluir la información adecuada.

Etapa de Investigación: Etapa 1) Investigación Documental se recopila información mediante la visita a las fuentes, Etapa 2) Elaboración de instrumentos para la elaboración de estos instrumentos se toma en cuenta los objetivos, Etapa 3) Trabajo de campo se toman dos instrumentos entrevista y encuesta, Etapa 4) Elaboración de informe final se pretende un informe detallado donde se observará los resultados.

El capítulo seis es el análisis de resultados se encuentra las generalidades del lugar de la aplicación del tema a abordar, y en el cual se realiza un análisis de los cuatro objetivos planteados dándole salida a cada uno con sus variables y dimensiones. Los últimos puntos que se abordarán serán el punto siete con sus conclusiones y el ocho con sus recomendaciones.

1.2 Antecedentes

Para profundizar en el tema se consultaron diferentes fuentes de información para confirmar si existen antecedentes con respecto al tema abordado, se consultó la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y páginas de internet encontrando los resultados siguientes.

En el sitio web se encontró un tema al nivel internacional se titula: clima organizacional en la municipalidad del progreso, Jutiapa Guatemala por Recinos (2014) Esta investigación tiene como objetivo general determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa, con una única variable la cual es clima organizacional enfocando la investigación en esta; el principal aporte de este estudio es para la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa en cuanto al clima organizacional, con el propósito de mejorar ambiente de trabajo así como también traerá beneficio en la prestación de todos los servicios públicos que presta a la comunidad llegando a la siguiente conclusión la municipalidad de El Progreso, Jutiapa cuenta con la tecnología necesaria para la realización de todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma, apoyados por programas que facilitan dicha labor.

La segunda tesis consultada es aplicada al nivel nacional en una empresa de Managua y una a nivel local aplicada en Estelí, ambas se encuentran en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Multidisciplinaria FAREM-Estelí. La primera de ellas está relacionada con el clima organizacional y desempeño laboral, donde se plantea, Valorar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Plásticos García Castro en el primer semestre del 2017, (Benavides Benavides, Talavera Lagos , & Gutiérrez López , 2017). El propósito fundamental de esta investigación es contribuir a la resolución de problemas relacionados con el clima organizacional y la incidencia de estos en el desempeño laboral de los colaboradores. Concluyendo con que el clima predominante es autoritario, sin embargo, se escucha la opinión de los colaboradores.

El segundo tema consultado fue a nivel local y se titula; Incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en impresiones ISNAYA, elaborada por (Centeno Centeno , Cruz Rodríguez , & Galeano Montenegro , 2017). La cual tenía como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí. Esta concluye que los empleados están extremadamente satisfechos con su trayectoria dentro de la organización por lo cual realizan su trabajo de forma adecuada con interés a cada labor que realizan.

Las investigaciones antes mencionadas tienen relación con el tema que se está desarrollando en la Alcaldía de San Sebastián de Yalí. Dicha investigación tiene como principal objetivo, determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, lo que hace la diferencia en nuestra investigación es que además se propondrán alternativas para fortalecer el clima organizacional y el desempeño laboral de sus colaboradores de la Alcaldía.

1.3 Planteamiento del problema

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la institución, y que influyen en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo.

En una institución un problema se define como un asunto o cuestión que se debe solucionar o aclarar, una contradicción o un conflicto entre lo que es y lo que debe ser, una dificultad o inconveniente para la consecución de un fin o un disgusto, una molestia o una preocupación y es aquí donde se deben saber identificar.

Aunque la Alcaldía de Yalí, cuenta con su estatus normativos y reglamentos, se presentan diferentes problemáticas, uno de los problemas que se logró identificar es la falta de motivación de los altos directivos hacia sus subordinados, dado que esto provoca insatisfacción y poco interés en su desempeño laboral. Cuando se empiezan a desmotivarse, pierde el entusiasmo, la ilusión y su trabajo se ve reducido.

Otro de los factores que influyen en el área de trabajo para un buen desempeño es la poca capacitación que se le da al personal, tanto para un nuevo personal como para los que laboran actualmente al no recibir la información correspondiente y no desarrollar el conjunto de habilidades necesarias.

Lo más importante en una institución es la comunicación, es bien sabido que la comunicación es la clave del éxito prácticamente en todos los aspectos de la vida, y en las instituciones dado que esta permite el buen funcionamiento, este es un problema más que la institución afronta actualmente el cual es la falta de fluidez de la comunicación, la comunicación se puede dar en una institución, pero si esta no se da bien afectara a la institución. Una mala organización dado que presenta una diversidad de problemas en el personal provocando la división y el desacuerdo dándole un mal uso la estructura organizacional terminando en un inadecuado desempeño laboral.

En este trabajo se pretende determinar las debilidades y fortalezas que existen en la institución, en lo que corresponda al clima organizacional y desempeño laboral para revertir las diferencias. Por lo cual se considera el siguiente problema de investigación, ¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2020?

1.3.1 Preguntas problemas

1.3.1.1 Pregunta directriz

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2020?

1.3.2.2 Sistematización del problema

¿Actualmente, cómo es el clima organizacional actual de los servidores públicos de la Alcaldía?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral con el cual se identifican los servidores públicos?

¿Qué factores del clima organizacional se relacionan con el desempeño laboral de los servidores públicos?

¿Qué estrategias se deben de proponer para que fortalezcan el clima organizacional y el desempeño laboral de sus servidores públicos?

1.4 Justificación

El clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. Esto depende de muchos factores y el primero de ellos es la importancia que la propia compañía le dé.

Es legítimo que las empresas tomen medidas para mantener un buen clima organizacional porque eso les trae mayor rentabilidad. Dicho esto, cabe destacar que hay compañías que integran esto en sus valores por sobre los resultados de producción y esto lo materializan en incentivos permanentes que no están sujetos al cumplimiento de metas, sino como política de la empresa.

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. Por lo tanto, se busca mejorar la comunicación y relación que debe existir ya que esto ayuda a que los servidores públicos de la Alcaldía se sientan a gusto en el trabajo y no existan malos entendidos entre ellos ya que los problemas que afectan el clima organizacional.

La presente investigación nace como necesidad de realizar un estudio con el fin de conocer las dimensiones dominantes en el clima organizacional de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí y la incidencia que tiene esta en el desempeño de los trabajadores.

Esta investigación servirá como herramienta para la toma de decisiones de la institución, como un objeto de estudio y así evidenciar las diferentes percepciones que tienen los trabajadores del clima organizacional de la alcaldía, esto como necesidad de desarrollar y fortalecer la institución.

Esta investigación beneficiara de manera directa a los 46 colaboradores de la alcaldía de San Sebastián de Yalí que laboran diariamente para que convivan en un clima más tranquilo y armonioso dando una mejor imagen a la institución y manteniendo un ambiente más motivado, aportando nuevas alternativas que solventaran la problemática existente como es la falta de comunicación parcial sin excepciones.

También se pretende que la investigación beneficie a profesionales y población en general que pretendan informarse sobre esta temática, así mismo brindar beneficios a estudiantes de administración de empresas y otras carreras afines utilizándola como medio de consulta al desarrollar futuras investigaciones relacionadas con el tema, la tesis es un mecanismo para demostrar de que el estudiante está listo para salir al mercado laboral, está listo para producir conocimientos. Así mismo favorece a la universidad, al dar solución a problemas sociales, a otras personas les puede ser útil y aplicable para la vida.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2020.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir el clima organizacional actual de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.
- ✓ Identificar los niveles de desempeño laboral de los servidores públicos.
- ✓ Analizar los factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos.
- ✓ Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus servidores públicos.

III. MARCOTEORICO

El marco teórico de esta investigación lo conforman los siguientes ejes: Alcaldía, clima organizacional, desempeño laboral y estrategias.

3.1 Alcaldía

3.1.1 Concepto

La Alcaldía Municipal constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente (Información aportada por la alcaldía)

Se puede definir también como un lugar físico donde habita el Alcalde y cada uno de sus subordinados, los cuales se encargan de atender y gestionar las necesidades de los habitantes logrando mejorar localidad de vida, emplear proyectos que satisfagan las necesidades. (Información aportada por estudiante)

3.1.2 Alcalde

Alcalde viene de la voz árabe *cadi*, juez, con la adición del artículo *al*. El jurista argentino Guillermo Cabanellas, en su Diccionario de Derecho Usual apunta:

El término *alcalde* se aplica especialmente para designar la autoridad encargada del Gobierno inmediato de cada pueblo. El *alcalde* preside las deliberaciones del ayuntamiento, debe ejecutar sus acuerdos, publica bandos de policía, tiene potestad de aplicar ciertas multas, cuida del orden, limpieza y mercados de la ciudad, y es el delegado gubernativo y local (El Alcalde derecho local en Nicaragua, 2011).

En la legislación civil se le asigna una importante función cuando se dejan bienes a los pobres en general y no se designa en testamento quien haya de distribuir aquellos y calificar éstos. En tal supuesto, el *alcalde*, en unión del juez municipal y del párroco, se

encarga de tal cometido. El origen de los alcaldes se sitúa en el siglo XI, pues aparecen ya en el Fuero de León, dado por Alfonso V de España en 1020. La naturaleza de su función ha variado sustancialmente (El Alcalde derecho local en Nicaragua, 2011).

3.1.3 ¿Cuáles son las funciones del Alcalde?

Según la ley 40 ley de municipios dice lo siguiente:

Art. 34. Son atribuciones del Alcalde o Alcaldesa:

- 1) Dirigir y presidir el Gobierno Municipal.
- 2) Representar legalmente al Municipio.
- 3) Nombrar delegados del Municipio ante las instancias de coordinación inter institucional, públicas y privadas.
- 4) Dictar y publicar bandos y acuerdos.
- 5) Publicar las Ordenanzas y Resoluciones Municipales aprobadas por el Concejo.
- 6) Promover la participación e inserción del Municipio en todo proceso de planificación de nivel superior al municipal. EL alcalde o alcaldesa, con el apoyo de la Vice Alcaldesa o Vice Alcalde participarán en el desarrollo y aplicación del Sistema de Planificación Municipal para el Desarrollo Humano (SPMDH) El objetivo general de este sistema es la participación directa de las organizaciones de hombres y mujeres en la toma de decisiones en todas sus fases y etapas (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013). El sistema debe realizarse con prácticas de género que logre la integración activa de las mujeres en la construcción de estrategias, definición de inversiones y en los procesos de rendición de cuentas y cierre de presupuestos anuales, como parte del ejercicio ciudadano de control social (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013). En este proceso del Sistema de Planificación Municipal para el Desarrollo Humano, los municipios deberán incorporar información cuantitativa desagregada por género y edad, así como información cualitativa, tanto en los diagnósticos como en la definición de estrategias, programas, planes, proyectos, servicios y asignación de recursos, que permitan medir el impacto de los gastos e inversiones en la reducción de las brechas de género y de recuperación de los derechos de las mujeres (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013).

- 7) Convocar y presidir las sesiones del Concejo Municipal y del Concejo Municipal Ampliado.
- 8) Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas por el Concejo Municipal.
- 9) Elaborar y presentar al Concejo Municipal el Proyecto de Presupuesto Anual, así como sus reformas o modificaciones, con amplia participación de los ciudadanos y ciudadanas, mediante la aplicación de la democracia directa y el ejercicio del poder ciudadano (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013).
- 10) Elaborar y presentar al Concejo Municipal para su aprobación, el Proyecto de Plan de Arbitrios, así como sus reformas o modificaciones.
- 11) Dar a conocer a la población, en conjunto con el Vice Alcalde o Vice Alcaldesa, el Presupuesto Municipal, sus reformas o modificaciones, el Informe Final sobre su ejecución y otros documentos que el Concejo Municipal determine, entre estos, un Informe sobre el impacto de Equidad de Género en el Presupuesto Municipal, en base a indicadores de género, que permitan medir el impacto en la reducción de brechas de género y garantizar la restitución de derechos de las mujeres en cada Municipio (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013). El Presupuesto Municipal, deberá ser elaborado en base al Principio de Enfoque con Equidad de Género, según el cual, en las distintas fases del ciclo presupuestario, se garantizará una distribución del gasto adecuado y justo, encaminado a satisfacer las necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres, con el propósito de reducir las brechas de género y garantizar la restitución de derechos de las mujeres (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013).
- 12) Administrar la prestación de los servicios públicos de competencia municipal.
- 13) Autorizar los pagos y disponer los gastos previstos en el Presupuesto Municipal y sus modificaciones aprobadas por el Concejo.
- 14) Rendir cuentas al Concejo Municipal y a los ciudadanos de la gestión económica desarrollada conforme al Presupuesto Municipal.
- 15) Someter a la consideración del Concejo para su discusión y aprobación las operaciones de crédito municipal.

- 16) Solicitar al Concejo Municipal la autorización para la enajenación de bienes o derechos particulares del Municipio, de conformidad con la legislación de la materia.
- 17) Organizar, dirigir, inspeccionar e impulsar, en conjunto con el Vice Alcalde o la Vice Alcaldesa, los servicios y obras municipales, con participación ciudadana.
- 18) Dirigir ejecutivamente la administración y al personal de servicio de la municipalidad y realizar su contratación dentro de los límites presupuestarios, de acuerdo con la ley que regule la carrera administrativa municipal, salvo lo dispuesto para el caso del Auditor Interno del Gobierno Municipal. En la dirección de la administración municipal, el Alcalde elabora, junto con los responsables de las áreas, los planes y las metas anuales de cada unidad administrativa y controla su cumplimiento.
- 19) Nombrar y remover en su caso al Registrador del Estado Civil de las Personas y dirigir el trabajo de la dependencia a su cargo, con apego a la ley de la materia y a la dirección normativa y metodológica del Consejo Supremo Electoral.
- 20) Resolver los recursos administrativos de su competencia.
- 21) Sancionar las infracciones a los reglamentos, ordenanzas, resoluciones, acuerdos y demás disposiciones municipales, de conformidad con lo que éstos establezcan.
- 22) Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.
- 23) Proponer al Concejo Municipal el establecimiento de instancias administrativas en el ámbito territorial del Municipio, de acuerdo con lo establecido en el artículo 28, numeral 13 de la presente Ley.
- 24) Promover y mantener la comunicación con todos los sectores de la sociedad civil, en conjunto con el Vice Alcalde o Vice Alcaldesa.
- 25) Dirigir con el apoyo directo del Vice Alcalde o Vice Alcaldesa, el Comité Municipal de Emergencia y promover la integración de la población en la organización de la defensa civil del Municipio.
- 26) Acordar con la Policía Nacional las medidas necesarias para el aseguramiento del orden público y las labores meramente municipales, de conformidad con la ley.
- 27) Proponer al Concejo Municipal el establecimiento de relaciones de hermanamiento con municipios y ciudades del país y de otros países; asimismo,

fomentar la solidaridad o cooperación internacional y la ayuda técnica y económica de acuerdo a las leyes.

28) La Alcaldesa o Vice Alcaldesa, dirigirá y coordinará la Secretaría de la Mujer; y

29) Las demás que le señalan la presente Ley y su Reglamento y las que le confieran otras leyes.

El Vice-Alcalde o Vice Alcaldesa sustituirá al Alcalde o Alcaldesa en caso de ausencia o imposibilidad temporal. En caso de falta definitiva se estará a lo dispuesto en el artículo 24 de la presente Ley.

El Vice Alcalde o Vice Alcaldesa, desempeñará las funciones siguientes:

- 1) Ser parte de la estructura de la Dirección Superior del Gobierno local con derecho pleno;
- 2) Coordinar el área social del gobierno local, en los ámbitos de salud, educación, cultura y turismo;
- 3) Coordinar y dirigir el área de servicios municipales referida a la limpieza pública;
- 4) Coordinar y dirigir el área de medio ambiente;
- 5) Representar al Gobierno Municipal en el Gabinete de Turismo;
- 6) Representar al Gobierno Municipal en el Gabinete de Educación, Cultura y Salud;
- 7) Apoyar al Alcalde o Alcaldesa en la organización, dirección e impulso de los servicios y obras municipales, con participación ciudadana;
- 8) Apoyar al Alcalde o Alcaldesa en la comunicación con todos los sectores de la sociedad civil, así como su promoción;
- 9) Apoyar al Alcalde o Alcaldesa en la Dirección del Comité Municipal de Emergencia y promover la integración de la población en la organización de la defensa civil del Municipio.
- 10) Las otras que le asigne el Concejo Municipal de acuerdo con el artículo 28 de la presente Ley, sin detrimento de las facultades del Alcalde (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013).

El Alcalde asume un papel importante para dirigir y administrar la población ya que debe atender las necesidades de los pobladores y dales solución, sin embargo, también debe

de lidiar con un sin número de responsabilidades que son importantes para el buen manejo de su cargo (Información proporcionada por alcalde)

3.1.4 ¿Qué garantiza el Gobierno Municipal o Alcalde?

Art. 3. El Gobierno Municipal garantiza la democracia participativa y goza de plena autonomía, la que consiste en (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013):

- 1) La existencia de los Concejos Municipales, Alcaldes, Alcaldesas, Vice-Alcaldes y Vice-Alcaldesas electos mediante el ejercicio del sufragio universal por los habitantes de su circunscripción.
- 2) La creación y organización de estructuras administrativas, en concordancia con la realidad del Municipio.
- 3) La gestión y disposición de sus propios recursos con plena autonomía. Para tal efecto, deberá elaborar anualmente su Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- 4) El ejercicio de las competencias municipales señaladas en las leyes, con el fin de satisfacer las necesidades de la población y en general, en cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de su circunscripción, tomando en cuenta si fuese el caso los intereses de las comunidades indígenas que habiten en ella.
- 5) El derecho de tener un patrimonio propio del que podrán disponer con libertad, de conformidad con la ley, sujeto únicamente al control de la Contraloría General de la República.
- 6) Ejercer las demás funciones de su competencia establecidas en la presente Ley y su Reglamento (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2013)

3.1.5 ¿Qué características debe tener un buen Alcalde?

Un buen Alcalde debe contar con las cualidades siguientes:

1. Capacidad de trabajar en equipo

El hecho de que cumpla esta cualidad es clave, porque cuando un todo un equipo colabora y trabaja conjuntamente, los resultados son buenos. Se cumplen los objetivos marcados, se disminuyen las debilidades y se obtienen fortalezas. ¡Todo son ventajas! (InfoJobs, 2018)

2. Compromiso

A la hora de trabajar, es necesario que tenga cierto grado de implicación hacia la empresa. Si durante la entrevista se muestra comprometido y no te deja dudas de que será capaz de dar lo máximo de sí mismo, no lo dudes, ¡el puesto es suyo!

3. Responsabilidad

Aunque a veces no la valoremos lo suficiente, esta cualidad es muy necesaria a la hora de realizar cualquier tarea. Un candidato que demuestre que la tiene, se centrará al 100% en su trabajo y el resultado será satisfactorio, por no mencionar que optimizará su tiempo y el de todo el equipo.

4. Trabajar bajo estrés

Tener la habilidad de saber trabajar bajo presión y controlar el estrés es una gran cualidad ¡y muy demandada! Si tienes delante a un candidato que se sienta seguro y cómodo trabajando así, que sepa cómo actuar y que no tenga miedo a enfrentarse a un reto contrarreloj, tienes una joya delante.

5. Actitud positiva

Una persona que transmita interés por el trabajo y por nuevos proyectos tendrá siempre las puertas abiertas. Busca a alguien que muestre las ganas que tiene de trabajar y ya tendrás medio camino ganado.

6. Proactividad

Tener iniciativa y emprender acciones sin esperar a que otra persona se lo diga es una de las mayores cualidades que puede tener un candidato. Si a quien entrevistas se muestra atento y no pierde la oportunidad de innovar y crear por su cuenta, ¡es una buena señal.

7. Adaptabilidad

Saber adaptarse es importante ante cualquier cambio, así que asegúrate de que tu candidato se siente cómodo frente a las novedades, y que el miedo no es algo que le bloquee, sino que, por el contrario, le motiva.

8. Interés

Alguien que se interese por la empresa, el puesto, el trabajo, los nuevos proyectos o incluso los compañeros de trabajo antes de la entrevista, demuestra que está verdaderamente interesado y que su atención y sus ganas están totalmente comprometidas con el puesto.

9. Sinceridad

Esta es una ley fundamental, porque la transparencia y la honestidad son claves para una buena relación laboral, ¡sin excusas y sin excepción!

10. Empatía

Saber ponerse en la piel del resto es muy importante si queremos que nuestro equipo congenie y funcione bien junto. Así que, si encuentras un candidato que sea capaz de dejar en la puerta el ego y de mostrar cercanía y comprensión hacia sus compañeros, ¡tienes un clima laboral favorable asegurado!

11. Motivación

Cuando se hacen las cosas con ganas, se nota, ¡y en los resultados también! Por eso, fíjate bien en la energía y las ganas que le pone un candidato desde el inicio de su entrevista hasta el final, si parece que está dispuesto a comerse el mundo, ¡va por buen camino! Y es que la motivación en el trabajo es el ingrediente imprescindible.

12. Capacidad de aprendizaje

Si hay algo que nunca debe faltar en tus candidatos son las ganas de seguir aprendiendo.

Recuerda siempre buscar en tus entrevistas la disposición para adquirir nuevos conocimientos, una curiosidad infinita y la motivación por saber más.

13. Polivalencia

Ser experto en más de una materia hará que un gran candidato destaque entre todos los demás. Si te topas con alguien que tenga distintos conocimientos y además pueden complementarse, ¡valóralo!

14. Autodidacta

Un candidato motivado en aprender por su cuenta, ¡tiene un gran plus a su favor! Y es que, si alguien quiere aprender a hacer algo, y tiene la iniciativa de buscar algún vídeo o leer sobre cómo hacerlo por sí mismo, hará maravillas en tu empresa porque no parará hasta conseguir los objetivos que se haya propuesto.

15. Habilidades comunicativas

Saber expresar bien lo que se quiere decir y cuidar la comunicación, tanto verbal como no verbal, es muy importante en tu candidato ideal. Así que presta atención a los detalles y verás que identificarás muy pronto qué tan asertivo es.

16. Inteligencia emocional

Saber gestionar tanto las emociones propias como las de los demás, es un requerimiento importante de todo buen candidato, porque esto asegura un buen ambiente laboral y una energía positiva en el equipo.

17. Dedicación

Esa es la palabra mágica que debes buscar en tus candidatos, sobre todo, que tengan compromiso y actitud por todo lo que hagan, sea lo que sea, que sin duda dejen en ello su 100%.

18. Puntualidad

Dicen que los hechos hablan más que las palabras, ¡y es cierto! La puntualidad es indispensable en tu candidato ideal, porque además de que es una muestra de educación, también refleja un alto nivel de compromiso.

19. Creatividad

Tener miles de ideas en la cabeza y demostrar que es posible darle más de una solución a los problemas es de las mejores cualidades que tu candidato ideal puede tener. Apuesta por los candidatos creativos y acertarás. ¡Aprende a valorarlo y a identificarlo!

20. Flexibilidad

Pregunta qué tan flexible podría ser tu candidato frente a temas de horarios, de equipo o de trabajo. Aprende a valorar la flexibilidad y la disponibilidad y foméntala fortaleciendo el sentimiento de pertenencia de este con la empresa.

3.1.6 Aspectos que debe tener un alcalde para gobernar un Municipio.

El rol de un Alcalde va más allá de las tareas administrativas. Un alcalde debe ser un líder que promueva las buenas relaciones entre municipios y ostente una conducta ejemplar en todo momento (MejiaJervis, 2019)

Las 10 funciones más importantes de un alcalde

1- Presidir las reuniones del consejo

La forma como un Alcalde preside las reuniones del consejo puede contribuir significativamente con la buena gestión su gobierno. Las reuniones que tratan temas incluyentes, y se fundamentan en un modelo de gobierno con alto estándares de calidad, hacen que la labor del Alcalde sea más provechosa (MejiaJervis, 2019)

Por otro lado, el Alcalde debe conocer los procedimientos que tienen lugar durante las reuniones del consejo de acuerdo a las leyes locales vigentes. De tal manera que, ningún concejal imponga su voluntad y todas las decisiones sean aceptadas por la mayoría de

miembros del consejo. Esto incluye asuntos controversiales que puedan preceder decisiones difíciles (MejiaJervis, 2019)

Un ejercicio efectivo de las funciones del Alcalde durante las sesiones del consejo debe asegurar que los concejales tengan la oportunidad de ser escuchados, siendo cuidadoso con la postura que pueda tomar frente a los diferentes temas tratados (MejiaJervis, 2019)

Todo esto con el fin de evitar la discriminación de puntos de vista sustentados por la minoría de miembros y potenciales inconvenientes a la hora de tomar decisiones.

2- Escuchar todos los puntos de vista

Entre las funciones que ejerce el Alcalde está la de recomendar acciones legales al consejo de la ciudad que lleven a una toma de decisiones que beneficie a la mayoría de ciudadanos (MejiaJervis, 2019)

El Alcalde debe atender a las solicitudes e inquietudes de los miembros de consejo de manera equitativa con el fin de contribuir al mejor desempeño de los concejales durante su gobierno (MejiaJervis, 2019)

El Alcalde debe evitar tomar partido durante las reuniones del consejo, promoviendo siempre la participación de todos los miembros del mismo, la buena comunicación, el consenso, el respeto mutuo, la escucha, el compromiso y la participación en la toma de decisiones (MejiaJervis, 2019)

Un Alcalde que escucha todos los puntos de vista, incluyendo los que provienen de las minorías, tendrá más probabilidades de éxito a la hora de implementar sus proyectos, pues todos los miembros de la comunidad y el consejo sentirán que sus puntos de vista fueron atendidos y respetados (MejiaJervis, 2019)

3- Promover las buenas relaciones

Un Alcalde es la figura política más importante de un municipio. Es decir, tiene el poder de influir en la mayoría de iniciativas que tengan lugar durante su gobierno. Una de estas iniciativas debe ser la de mantener buenas relaciones con todas las personas que estén relacionadas con su gobierno (MejiaJervis, 2019)

Trabajar por las buenas relaciones evitará que haya opiniones segmentadas durante el gobierno de un Alcalde. Las buenas relaciones se basan en la cooperación y el apoyo entre colegas y el personal administrativo con el objetivo de lograr una meta común.

La comprensión, la buena comunicación y el entendimiento son aspectos claves para que la gestión de las buenas relaciones sea posible (MejiaJervis, 2019)

El Alcalde tiene la función de establecer un código de conducta ejemplar que pueda ser replicado por los miembros del consejo, el personal administrativo, las diferentes directivas de gobierno municipal e incluso la ciudadanía (MejiaJervis, 2019)

4- Ostentar una conducta ejemplar

La figura del Alcalde ejerce una influencia considerable en el establecimiento de parámetros de buen gobierno, buen comportamiento y ética. Como líder del consejo, el Alcalde tiene el rol de promover la buena conducta y debe dar manejo administrativo a todos aquellos actos que se salgan de los parámetros de buen comportamiento establecidos dentro de su gobierno (MejiaJervis, 2019)

En algunas ciudades del mundo, el Alcalde tiene la responsabilidad de participar en la resolución de disputas que puedan ocurrir entre miembros del consejo (MejiaJervis, 2019)

En este sentido, las funciones del Alcalde son relativamente complejas, pues con su conducta siempre debe demostrar imparcialidad y justicia de acuerdo a las leyes naturales. Esta imparcialidad debe tener lugar así el Alcalde esté al tanto de que no todos los concejales están a favor de su gobierno (MejiaJervis, 2019)

5- Guiar a los miembros del consejo

Es una función del Alcalde guiar a los miembros del consejo y explicarles qué se espera de su trabajo de acuerdo a lo estipulado por la ley local. El Alcalde debe velar porque cada uno de los miembros de su gobierno ostente una buena conducta de acuerdo a los códigos establecidos dentro de su gobierno (MejiaJervis, 2019)

Como la persona encargada de guiar a los miembros del consejo, el Alcalde tiene la función de promover las buenas relaciones entre ellos y dar buen ejemplo con su comportamiento (MejiaJervis, 2019)

Uno de los factores más importantes que afectan los resultados durante la gestión del Alcalde es su estilo de liderazgo, el cual debe ser coherente con su modelo de gobierno (MejiaJervis, 2019)

6- Hacer cumplir las leyes de la ciudad

Antes de asumir la posición de Alcalde, este debe estar de acuerdo con la legislación local, cumpliendo y respetando todo lo que ella estipula. En este sentido, el Alcalde tiene la función de velar por el cumplimiento de la ley, valiéndose del apoyo de todas las instituciones oficiales que se encargan de esta labor, como lo son la policía y el ejército (MejiaJervis, 2019)

En ocasiones las personas que más presión hacen para quebrantar la ley son aquellas que trabajan directamente por la protección de la misma. Por esta razón, el Alcalde, como líder de la ciudad debe establecer relaciones laborales formales e informales con los organismos encargados de promover el cumplimiento de la ley (MejiaJervis, 2019)

7- Trabajar por la conservación de la paz y el orden en la ciudad

El Alcalde tiene la función de velar por la seguridad en las calles, supervisando la labor de aquellos miembros de su equipo de gobierno encargados de promover la seguridad y el desarrollo de la ciudad (MejiaJervis, 2019)

Para cumplir este cometido, el Alcalde también debe supervisar los departamentos de policía y bomberos con el fin de establecer medidas preventivas y de control de desastres (MejiaJervis, 2019)

Un buen Alcalde siempre debe trabajar por la creación y promoción de programas que mejoren el bienestar común y la salud de sus ciudadanos (MejiaJervis, 2019)

8- Administrar las operaciones de la ciudad

Dentro de las funciones del Alcalde se encuentra la de administrar el presupuesto de la ciudad. Esta función implica decidir cómo se van a gastar los fondos, qué tipo de contrataciones van a ser realizadas durante su gobierno para el presente año y el siguiente año fiscal (MejiaJervis, 2019)

Al ser el principal supervisor de la conducta de los agentes del Gobierno Municipal, el Alcalde debe tener conocimiento de las operaciones financieras que tienen lugar diariamente durante su Gobierno (MejiaJervis, 2019)

Todo esto con el objetivo de poder planear en el largo plazo las inversiones que tendrán lugar durante los años venideros.

9- Entregar un reporte anual de resultados

Usualmente, el gobierno de un Alcalde tiene lugar durante un periodo de mínimo cuatro años. Durante cada uno de estos años, el Alcalde tiene la responsabilidad de informar a la ciudadanía acerca de los resultados de su gestión (MejiaJervis, 2019)

Estos resultados deben tratar temas vitales para el desarrollo de la ciudad, como la tasa de desempleo, porcentaje de inversión en educación, salud, obras públicas, entre otros. El Alcalde es un personaje mediático, y el reporte anual de sus resultados generalmente es presentado a manera de discurso. Sin embargo, este debe estar disponible para que cualquier ciudadano lo pueda consultar de forma extraordinaria (MejiaJervis, 2019)

10-Asistir a eventos sociales

Al ser una figura pública, y el portavoz de la ciudadanía, el Alcalde tiene el deber de asistir a diferentes eventos sociales que tengan lugar local o regionalmente (MejiaJervis, 2019)

Dentro de estas labores ceremoniales, el Alcalde también tiene el deber de dar la bienvenida a dignatarios que estén de visita en la ciudad y de estar presente en galas inaugurales de obras construidas durante su mandato (MejiaJervis, 2019)

3.2 Clima organizacional

3.2.1 Concepto

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Pérez, 2013)

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma (Pérez, 2013)

También se puede decir que es, el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Pérez, 2013)

3.2.2. Importancia del clima organizacional

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo (Joblers, 2015)

Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional y crear un clima laboral agradable que permita (Joblers, 2015):

Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo (Joblers, 2015)

Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos (Joblers, 2015)

Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados (Joblers, 2015)

Evitar el absentismo laboral: la infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral (Joblers, 2015)

Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos (Joblers, 2015)

3.2.3. Factores que conforman el clima organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad) (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Identidad: Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional (Análisis realizado por estudiante)

3.2.4. Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional

Un organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- ✓ Satisfacción
- ✓ Adaptación
- ✓ Afiliación
- ✓ Actitudes laborales positivas
- ✓ Conductas constructivas
- ✓ Ideas creativas para la mejora
- ✓ Alta productividad
- ✓ Logro de resultados
- ✓ Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- ✓ Inadaptación
- ✓ Alta rotación
- ✓ Ausentismo
- ✓ Poca innovación
- ✓ Baja productividad
- ✓ Fraudes y robos
- ✓ Sabotajes
- ✓ Tortuguismo
- ✓ Impuntualidad
- ✓ Actitudes laborales negativas
- ✓ Conductas indeseables

3.2.5. Como medir el clima organizacional

Son varios componentes los que se tienen en cuenta, los cuales van desde la relación entre el colaborador y su cargo hasta las compensaciones y reconocimientos entregados por la empresa. Sin embargo, aquí los vamos a dividir entre componentes tangibles e intangibles (Morales, 2018)

Variables tangibles:

- ✓ Remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.)
- ✓ Condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad)
- ✓ Capacidad organizacional, entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar

Variables intangibles:

- ✓ Comunicación
- ✓ Tipos de liderazgo
- ✓ Grado de motivación y compromiso de los empleados
- ✓ Relaciones interpersonales y autonomía de las personas

Herramientas para medir el clima organizacional

Algunas de las herramientas más comunes son la observación, los grupos focales, las entrevistas y la encuesta (Morales, 2018):

Observación

La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo (Morales, 2018)

Entrevistas

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales (Morales, 2018)

Encuestas

Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. Aunque existen diversos modelos de encuesta de clima laboral, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía (Morales, 2018)

Por último, es aconsejable utilizar una herramienta en la nube para optimizar la realización de la encuesta de clima laboral. Pues asegurará el anonimato de las respuestas y dispondrá de un sistema automatizado que al finalizar el proceso le entregará reportes con datos y estadísticas fáciles de interpretar (Morales, 2018)

No son pocas las empresas que están hablando de clima laboral, pues se trata de un elemento estratégico que al ser gestionado de forma correcta podrá fortalecer el compromiso del talento humano y apalancar los resultados de negocio (Morales, 2018)

3.2.6. Características del clima organizacional

El clima organizacional se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y reestructuración cuando tenga que ser necesario (Amitai, 2019)

Estas características se pueden clasificar de la siguiente forma:

- ✓ Espacio físico

Es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa (Amitai, 2019)

- ✓ Estructura

Se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales (Amitai, 2019)

✓ Comunicación

Es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados (Amitai, 2019)

La comunicación proporciona buen diálogo, confianza, sugerencias productivas e intercambio de opiniones que ayudan a fomentar las relaciones cordiales y diplomáticas entre los agentes internos y externos de la organización (Amitai, 2019)

✓ Capacitación

Esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial (Amitai, 2019)

✓ Liderazgo

Los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor (Amitai, 2019)

✓ Motivación

La motivación y el bienestar son parte de la cultura de una empresa, esta tiene el deber de proyectarla en su equipo de trabajo por medio de diversas estrategias ofreciendo cómodos espacios de trabajo, proporcionar bonos especiales de productividad, estimular la competitividad y respetar los días de descanso, entre otros (Amitai, 2019)

3.2.7. Dimensiones del clima organizacional

A finales del siglo pasado Litwin G y Stinger R, en su libro *The influence of organizational climate on human motivation*. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, plantearon la existencia de 9 dimensiones del clima organizacional, basados en modelos de motivación laboral existentes para la época.

Ellos aseguran que el clima organizacional es una visión que abarca la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones y factores similares que, en una evaluación de conjunto, puede medir la forma como es percibida la organización por parte de quienes allí hacen vida.

✓ **Ambiente físico**

El ambiente físico tiene especial influencia en las personas que se encuentran en situación de dependencia y en quienes tienen deterioro cognitivo. Desde la atención centrada en la persona se da gran importancia al diseño ambiental para conseguir un ambiente hogareño, cálido, alegre, estimulante, a la par de sosegado (Martinez, 2013).

✓ **Estructura**

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para gestionar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en una especie de árbol. Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene (Bizneo, 2020)

✓ **Ambiente social**

El ambiente social o también llamado entorno social, está conformado por las condiciones de una persona. Los factores como las condiciones de vida y de trabajo, los estudios que la persona ha cursado. Nivel de ingresos y la comunidad donde vive, influye en su ambiente social y, por lo tanto, en su salud. De hecho, el ambiente social lo hacemos todos, ya que se puede llamar así a los lugares en donde se socializa. Es decir, sitios en donde nos relacionamos y expresamos con los demás (Parques alegres Blog, 2019)

✓ **Características personales**

Todos tenemos distintas características personales que nos diferencian del resto y hacen únicos. Las características personales nos muestran tal como somos, nos hace enfrentar al mundo y hace que el resto nos conozca y sepa cómo tratarnos. Es importante

desarrollar las características positivas para lograr el éxito y llegar a ser mejor persona. Así como también identificar las características negativas para aprender a controlarlas y superar los obstáculos que puedan ocasionarnos (Wood ward spanish, 2020)

✓ **Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (Administertio, 2017)

3.2.8. Tipos de clima

✓ Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas según Karin Lizárraga, (2016)

✓ Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado según (karinlizarraga, 2016).

✓ **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar según Karin Lizárraga, (2016)

✓ **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica según karinlizarraga, (2016)

3.2.9. Incidencia

El clima laboral influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno (Aníbal, 2015)

3.3 Desempeño laboral

3.3.1. Concepto

Milkovich y Boudrem definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral Quintero, Africano, & Faria, (2018)

Chiang, Méndez y Sánchez comentan que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados Quintero, Africano, & Faria, (2018)

3.3.2. Importancia del desempeño laboral

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos (Mundo empresarial, 2016)

3.3.3. Como medir el desempeño laboral

Existen varios métodos o formas estandarizadas para la evaluación de los empleados:

Evaluación por parte de un supervisor: realizada por un jefe o superior que conoce al empleado, su rendimiento y las funciones a realizar (Mundo empresarial, 2016)

Autoevaluación: Como el nombre indica, es el propio empleado quien evalúa su desempeño y propone nuevas formas de mejora. (Mundo empresarial, 2016)

Evaluación entre compañeros: Se lleva a cabo entre empleados con el mismo cargo o puesto (Mundo empresarial, 2016)

Evaluación por parte del empleado: En este caso, son los empleados quienes valoran a su superior (Mundo empresarial, 2016)

Evaluación por parte del cliente: El cliente evalúa el trabajo de los empleados con los que tiene contacto (Mundo empresarial, 2016)

Evaluación 360°: incluye todos los métodos anteriores. Es bastante más complejo y requiere de tiempo y poder de análisis (Mundo empresarial, 2016)

Evaluación automatizada: Se evalúa al trabajador mediante un seguimiento informático. Se debe contar siempre con la autorización del trabajador (Mundo empresarial, 2016)

Errores comunes en la evaluación

Una vez se haya escogido el método a realizar y aplicado las medidas necesarias para llevar a cabo la evaluación de desempeño del trabajador, es necesario analizar la información y llegar a una conclusión (Factorial, 2018)

Algunos errores comunes que pueden dar lugar a que el estudio del desempeño no llegue a una conclusión relevante son:

No tener objetivos claros y definidos antes de empezar con el proceso de evaluación (Factorial, 2018)

No conocer al empleado o persona a analizar (Factorial, 2018)

No plantear soluciones para mejorar el rendimiento y conseguir nuevos objetivos (Factorial, 2018)

Centrar la evaluación solo en puntos negativos (Factorial, 2018)

3.3.4. Comisiones para medir el desempeño laboral

Es el sistema más utilizado, existe centralización en lo que corresponde al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y a la ejecución. La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y

cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios (Chiavenato, 2008)

Por lo general, la comisión consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empelados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación (Chiavenato, 2008)

La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión. Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca (Chiavenato, 2008)

3.3.5 Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales según Chiavenato, (2008):

- 1) Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
- 2) Buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la

evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios (Chiavenato, 2008):

1. adecuación del individuo al cargo.
2. entrenamiento.
3. promociones.
4. incentivo salarial por buen desempeño.
5. mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado.
6. auto perfeccionamiento del empleado.
7. informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos.
9. estímulo a la mayor productividad.
10. oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
12. otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

1. permitir condiciones de medición del potencial humano.
2. convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
3. dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales Chiavenato, (2008)

3.3.6 Etapas de la evaluación

- ✓ Planeación

La planeación es la instancia previa a la ejecución de la actividad de evaluación. Es en esta etapa cuando la gerencia de la institución o la unidad de talento humano, además de establecer un marco legal para el desarrollo del proceso de evaluación determina una serie de lineamientos para la ejecución del mismo (Virtual.UMNG, 2016)

En esta fase es importante tener como referente el plan estratégico de la organización, por cuanto allí aparece la planeación de las actividades para cada año desglosada por dependencias; en dicho plan también se señalan los proyectos por área, los resultados esperados, los indicadores y medios de verificación, las actividades a realizar y los recursos que se requieren. Con base en lo anterior, si se tiene en cuenta el plan estratégico, será posible vincular la evaluación a las funciones y competencias del colaborador, a los cargos individuales, a las actividades y a los objetivos del área correspondiente (Virtual.UMNG, 2016)

Para efectos de garantizar la confiabilidad y transparencia de la evaluación del desempeño, es importante traer a colación un aspecto regulado por el Decreto 760 de 2005, en su artículo 38, que refiere a la evaluación del desempeño de los servidores públicos y que bien puede servir de orientación para las organizaciones del sector privado, pues hace referencia a aquellas situaciones o circunstancias en las cuales el evaluador (Virtual.UMNG, 2016)

✓ Concertación de objetivos y compromisos

Como hemos visto, el proceso de evaluación del desempeño constituye un ciclo que involucra una serie de etapas. La primera de ellas es la planeación, que define una serie de aspectos que servirán de faro en el desarrollo del proceso. La siguiente etapa corresponde a la concertación de objetivos y compromisos, cuya ejecución requiere del cumplimiento de una serie de condiciones por parte de la organización hacia sus colaboradores (Virtual.UMNG, 2016)

Es importante que esta etapa se lleve a cabo en los primeros días del periodo objeto de evaluación, pues es en dicho momento cuando se establecen los objetivos y criterios de desempeño y las metas que debe alcanzar el colaborador, así como las competencias requeridas para ello (Virtual.UMNG, 2016)

Una vez llevada a cabo la concertación se deberá plasmar en un documento escrito firmado por el colaborador y su jefe. Si con el transcurrir del tiempo o por circunstancias especiales, es necesario introducir una modificación a dicha concertación, podrá hacerse siempre y cuando quede por escrito (Virtual.UMNG, 2016)

Este instrumento permitirá hacer el seguimiento y retroalimentación sobre el desarrollo y avance de la gestión por parte del evaluado, insumo clave como garantía de una calificación objetiva, pues partirá de hechos ciertos, cuantificables, evidenciables y con posibilidad de observación directa (Virtual.UMNG, 2016)

✓ Seguimiento del desempeño y conformación del portafolio de evidencias

Esta etapa inicia tan pronto se formaliza el acuerdo de compromisos. Su propósito es establecer o verificar periódicamente el desempeño del colaborador en relación con los objetivos propuestos y los resultados esperados. Esto facilita la aplicación de medidas preventivas, correctivas o de mejoramiento que sean necesarias (Virtual.UMNG, 2016)

En este momento del proceso la retroalimentación constructiva como mecanismo de refuerzo, el acompañamiento, el apoyo y la comunicación asertiva, son clave tanto para el evaluado como para el evaluador, pues permite conocer el estado del avance en el cumplimiento de los objetivos concertados. Debe proporcionarse mucha información de retorno al evaluado, por cuanto este debe tener una clara visión de su desempeño para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado que pretende alcanzar (Virtual.UMNG, 2016)

✓ Portafolio de evidencias

Es el conjunto de pruebas recolectadas a lo largo del periodo a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del empleado y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. La oportunidad para entregarlas, así como la calidad con que son producidas y entregadas, harán la diferencia entre un desempeño satisfactorio y un desempeño excelente (Virtual.UMNG, 2016)

✓ Evaluación del desempeño

Una vez finalizado el periodo a evaluar, se procede a constatar los resultados obtenidos por el evaluado respecto del cumplimiento de los compromisos y a partir de las evidencias de producto, desempeño o conocimiento. Regularmente esta etapa se cumple a través de una entrevista de evaluación que consiste en una conversación planificada entre el evaluado y el evaluador, con el propósito de revisar el desempeño y cumplimiento de los compromisos concertados. Debe ser un diálogo abierto, sincero y cordial en el que cada una de las partes aclare aspectos concernientes al desempeño y pueda establecerse un plan individual de desarrollo (Virtual.UMNG, 2016)

Por lo anterior, cada persona responsable de la evaluación debe entrevistarse con su colaborador para analizar el desempeño pasado de forma constructiva, para medir el nivel de cumplimiento de las metas o entender las razones por las que no se alcanzaron los resultados planificados, si es del caso; el desempeño presente, para facilitar la autoevaluación constructiva, identificando las fortalezas y debilidades, así como los niveles de motivación, y el desempeño futuro, identificando las posibilidades de mejora en el próximo año para la construcción de un plan de acción (Virtual.UMNG, 2016)

La entrevista de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el colaborador debe emprender con el fin de mejorar áreas en las que su desempeño evidenció dificultad. De acuerdo con el instrumento adoptado por la organización, se asigna una calificación como resultado de la evaluación, ya sea para todo el periodo establecido o como ponderación de las evaluaciones parciales que durante el periodo haya sido necesario efectuar (Virtual.UMNG, 2016)

✓ Aplicación de los resultados de la evaluación del desempeño

El resultado de la evaluación del desempeño de los empleados constituye la base para que las unidades de gestión del talento humano formulen los planes, programas y proyectos en temas como:

Vinculación. Mediante la evaluación del desempeño se puede definir el perfil (en lo referente a conocimientos y cualidades) de las personas que deberían incorporarse a un determinado puesto de trabajo (Virtual.UMNG, 2016)

Formación y desarrollo. A través de la evaluación se detectan las áreas de mejora, constituyéndolas en un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades) (Virtual.UMNG, 2016)

Análisis del potencial. De la evaluación se obtiene una provechosa información sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles puestos (Virtual.UMNG, 2016)

Ajuste persona-puesto. La evaluación actúa en lo relativo al rendimiento o al grado de adaptación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades (Virtual.UMNG, 2016)

Planes de carrera. En el momento que identificamos las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a su promoción y su futuro en la organización (Virtual.UMNG, 2016)

Motivación. El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización (Virtual.UMNG, 2016)

Política retributiva. La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, bonificaciones, incentivos, entre otros (Virtual.UMNG, 2016)

3.3.7. Que aspectos evaluar

Una evaluación de desempeño realizada con cuidado y comprensión, ayuda a los empleados a ver cómo sus trabajos y contribuciones esperadas se ajustan al panorama más amplio de la empresa según Perez, (2019)

Siete puntos clave que debe tener una buena evaluación de desempeño:

1) Aptitudes básicas

Es importante que tu evaluación de desempeño incluya la apreciación de aptitudes básicas necesarias que debe tener todo trabajador como por ejemplo: el trabajo en equipo, la habilidad para trabajar bajo presión, la iniciativa, el compromiso, la capacidad para tomar decisiones, eficiencia, productividad, puntualidad, empatía, personalidad, etc.

2) Aptitudes estratégicas

La evaluación de aptitudes estratégicas es un aspecto que no puede faltar siempre que intentes evaluar el desempeño de tus trabajadores. Si bien, podríamos decir que estas aptitudes son desarrolladas a través de la práctica y experiencia del trabajador, pero también, es posible cultivarlas a través de la capacitación.

Una forma de evaluar estas aptitudes es asignando una escala del avance que demuestre el empleado de acuerdo al desarrollo de las diferentes habilidades estratégicas que requiere la empresa, dividiendo la escala en tres segmentos: poco, bueno y excelente.

Algunos ejemplos de cómo podrían estar descritas las aptitudes estratégicas podrían ser:

El empleado demuestra seguridad para desarrollar y presentar ideas en su puesto de trabajo.

El empleado aplica los conocimientos técnicos de manera práctica.

El empleado respeta la cultura y políticas de la empresa.

3) Cumplimiento de objetivos

¿Qué tanto cumplen tus empleados los objetivos que se les asignan? Uno de los aspectos más importantes que debes tomar en cuenta al momento de diseñar una evaluación de desempeño es el cumplimiento de los objetivos. Al fin y al cabo, garantizar que tus empleados cumplan lo que se les asigna es lo que ayudará a lograr que se logren las metas globales de la empresa.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos hay que establecer tres calificaciones, la primera si fue totalmente cumplido, la segunda si fue parcialmente cumplido y la tercera si definitivamente no se cumplió el objetivo.

Es necesario que la evaluación del cumplimiento de objetivos tenga espacio para los comentarios, los evaluados deben comentar que fue lo que ocurrió en caso de no haber cumplido los objetivos, determinar las causas, debilidades, necesidades, etc.

4) Reconocimiento de logros

No pueden olvidarse los logros que obtuvo el trabajador que se está evaluando. Incluir o reconocer los avances y las mejoras durante la evaluación de desempeño ayudará a que la misma no sea vista como algo completamente negativo, sino como una oportunidad para reconocer de qué forma se están haciendo las cosas, qué se hace bien y en qué se debe mejorar.

5) Retroalimentación

La evaluación de desempeño es espacio perfecto para retroalimentar a evaluado y hacerle saber en qué debe mejorar. El evaluador debe ofrecer recomendaciones y establecer un tiempo preciso para dichas recomendaciones sean puestas en práctica.

6) Comentarios

Al momento de diseñar tus planes de evaluación de desempeño procura dejar un espacio para los comentarios del evaluado, es necesario que el mismo exprese su conformidad o no con la forma en la que se evaluó y su calificación.

7) Firmas del evaluado y del evaluador

Todo proceso de evaluación de desempeño debe concluir con la firma del evaluado y del evaluador. La forma deberá incluir la fecha en la que tuvo lugar la evaluación, la fecha en la que el evaluador llenó el formato y la fecha en la que se manifiesta conformidad. Todo esto para hacer constar que ambas partes están conformes y satisfechas con el proceso.

3.3.8. Niveles de desempeño

Sergio Tobón, Julio H. Pimienta y Juan Antonio García Fraile (2010) según Tobón, los llamados niveles de dominios de las competencias para la evaluación del desempeño:

1. Receptivo. En este nivel hay recepción y comprensión general de la información, el desempeño es muy operativo, se tienen nociones sobre el conocer y el hacer, en ocasiones hay motivación frente a las tareas y hay baja autonomía.
2. Resolutivo. En este nivel se resuelven problemas sencillos del contexto, se tienen elementos técnicos de los procesos implicados en la competencia, se poseen algunos conceptos básicos y se realizan las actividades asignadas.
3. Autónomo. En este nivel hay autonomía en el desempeño (no se requiere de asesoría de otras personas o de supervisión constante), hay personalización de las actividades, se gestionan proyectos y recursos, hay argumentación científica, se resuelven problemas de diversa índole con los elementos necesarios y se actúa en la realidad con criterio propio.
4. Estratégico. En este nivel se plantean estrategias de cambio en la realidad, hay creatividad e innovación, desempeños intuitivos de calidad, altos niveles de impacto en la realidad, análisis prospectivo y sistémico de los problemas y se tiene un alto compromiso con el bienestar propio y de los demás.

3.4. Estrategia

3.4.1. Concepto

La palabra estrategia proviene del griego *strategía*, compuesto por *stratós* (“ejército”) y *ago* (“dirigir”) Es decir que desde su origen mismo contiene un significado vinculado con la planeación, la táctica, la toma de ventajas sobre el adversario (Raffino, 2020)

Hoy en día, comprendemos por ella la acción y la disciplina de coordinar los esfuerzos y administrar los recursos, a través de la toma de decisiones óptimas en el proceso.

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

En una palabra, Estrategia es «diferenciación», pero no cualquier diferenciación cuenta.

Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve.

3.4.2. Importancia de formular estrategias de comunicación

El tema estratégico va más allá de un modismo y, si bien no tiene plazos, es la fórmula que le puede cambiar el rumbo a una organización, si se toman las decisiones acertadas (Garrido, 2013)

Según Francisco Garrido, profesor de doctorados, MBA y formación ejecutiva en Oxford University Business School (Reino Unido), IESE Business School (España) y Universidad de Barcelona (España), entre otras; estrategia es una palabra de moda. Todo el tiempo escuchamos hablar de proyectos estratégicos, visión estratégica, planes estratégicos y frases por el estilo. Sin embargo, no siempre se tiene claro qué es la estrategia y de qué forma se puede implementar para que realmente se logren los objetivos propuestos (Garrido, 2013)

Es decir que la estrategia forma un papel importante en una compañía, para que una estrategia funcione es necesario hacer uso de los recursos como es la tecnología, aprovechar las oportunidades y el entorno para tener éxito. Según (Garrido, 2013) en su entrevista, la estrategia sin decisión es tan inútil como una decisión sin acción.

3.4.3. Pasos para formular estrategias

No existe una receta mágica con acciones para mejorar el desempeño laboral. Pero sí hay buenas prácticas, formas probadas de incrementar el desempeño de los empleados y fomentar el compromiso laboral. Una vez alcanzadas ciertas metas, es más sencillo trabajar con el abordaje del comportamiento ciudadano. Las pautas básicas son nada más (¡ni nada menos!) que las siguientes (Star MeUP OS, 2018):

- ✓ Investigar por qué el Desempeño laboral es bajo
- ✓ Promover la Comunicación
- ✓ Dar retroalimentación

- ✓ Generar Desafíos
- ✓ Educar con Capacitaciones
- ✓ Poner Expectativas claras
- ✓ Proveer de un buen Espacio de trabajo
- ✓ Dar una Compensación razonable

3.4.4. Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral como estrategia.

- ✓ La motivación

La motivación por parte de la empresa, por parte del colaborador y la economía. La primera y la última irían de la mano. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. Por eso es la empresa la que decide el salario del trabajador (Work meter, 2012)

Puede haber negociaciones y puede haber cosas excepcionales, pero generalmente un puesto de trabajo se oferta con un salario establecido. Mejorarlo en función del progreso del trabajador contribuirá de una manera significativa en la motivación del colaborador. Por parte el trabajador ha de contar con su propia motivación intrínseca, aquella que le haga levantarse cada día para ir a trabajar y dar lo mejor de sí mismo (Work meter, 2012)

- ✓ La adecuación al ambiente de trabajo

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo (Work meter, 2012)

La adecuación suele ser un punto al que no se da demasiada importancia, muchas empresas no se preocupan en absoluto del ambiente que hay en los trabajadores, sin ser consciente de que un mal ambiente significa malos resultados (Work meter, 2012)

✓ Establecer objetivos

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables (Work meter, 2012)

Estos dan un motivo, una razón para que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos. Sin objetivos, es probable que se trabaje bien, pero no habrá ritmo ni rumbo establecido, y poco a poco la productividad se irá deteriorando. Es mucho mejor tener objetivos, aunque sean tediosos, que no tener ninguno. En este caso, el día a día se volverá excesivamente monótono y aburrido, lo que contribuirá a crear poco a poco un clima de trabajo poco productivo (Work meter, 2012)

✓ El reconocimiento del trabajo realizado

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, al primer error que se comete, el jefe aparece de inmediato para señalarlo y pedir que lo arreglemos cuanto antes (Work meter, 2012)

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, ya que, aunque seamos profesionales, también somos personas. Si el único feedback que recibimos es negativo, nuestra actitud podrá verse mermada. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. Es una inversión muy sencilla que devolverá grandes beneficios (Work meter, 2012)

✓ La participación del empleado

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto

quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. Es importante tener en cuenta este factor, sobre todo con los trabajadores recién llegados (Work meter, 2012)

Es probable que, al principio, cuando acaben de llegar, no participen demasiado, pero hay que facilitarles la entrada en los debates de trabajo del día a día. Debemos procurar que la condición de "el nuevo" o "la nueva" vaya evaporándose poco a poco, animando a los recién llegados a participar, pero dándoles un margen de tiempo para adaptarse (Work meter, 2012)

✓ La formación y desarrollo profesional

Un trabajador que aprende cada día es un trabajador motivado y, por tanto, un trabajador con un gran desempeño laboral. Piénsalo: si tu día a día es siempre igual, haces siempre lo mismo, y prácticamente no aprendes nada, tu energía desaparecerá fácilmente. Es pura naturaleza humana. Necesitamos sentir que nos nutrimos de nuevos conocimientos, de nuevas capacidades, y que cada día somos mejores (Work meter, 2012)

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción (Work meter, 2012)

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto

Una mejora en el clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral de los servidores público de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

4.2. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Definición completa	Dimensiones	Indicadores	Fuente de Información	Técnica/ Instrumento
<p>Describir el clima organizacional actual de servidores públicos de la Alcaldía.</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de</p>	<p>Ambiente físico</p>	<p>Espacio Iluminación Color de paredes. Equipos instalados. Temperatura. Ruido</p>	<p>Servidores públicos de la Alcaldía.</p>	<p>Encuesta Observación</p>

		las organizaciones (Pérez, 2013).	estructura	Tamaño de la Alcaldía Estilo de dirección	servidores públicos de la Alcaldía. Alcalde Recursos humanos	Entrevista Encuesta
			Ambiente social	Conflictos Compañerismo Comunicación Estado de animo	Alcalde Recursos humanos Servidores públicos de la Alcaldía.	Observación Entrevista

			Características personales	Identidad Cooperación Valores Aptitudes y actitudes Motivación	servidores públicos de la Alcaldía.	Encuesta
			Comportamiento organizacional	Reconocimiento Rotación de personal Ausentismo	servidores públicos de la Alcaldía. Recursos humanos	Encuesta Entrevista

<p>2. Identificar los niveles de desempeño laboral de los servidores públicos de la Alcaldía.</p>	<p>Niveles de desempeño</p>	<p>Milkovich y Boudrem definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral Quintero, Africano, & Faria, (2018)</p>	<p>Niveles</p>	<p>Bajo receptivo Básico receptivo Alto autónomo Superior estratégico</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Entrevista</p>
<p>3. Analizar los factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Alcaldía.</p>	<p>Factores de clima organizacional y desempeño laboral</p>	<p>Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado (LEXICO Powered by OXFORD, 2020).</p>	<p>Factores</p>	<p>Motivación. Clima laboral. Comunicación. Factores ambientales.</p>	<p>Recursos humanos Alcalde</p>	<p>Entrevista</p>

				Desempeño laboral		
4. Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus servidores públicos de la Alcaldía.	Clima Organizacional y Desempeño Laboral	<p>El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Pérez, 2013).</p> <p>Milkovich y Boudrem definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo Africano, & Faria, (2018).</p>	Estrategias			

V DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

La investigación es una investigación aplicada ya que parte de una situación problemática la cual necesita solución, examina los efectos de la variable independiente y variable dependiente.

La investigación es un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, con la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de ampliar o desarrollar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico, social o tecnológico (Coelho, 2020)

La presente investigación es una investigación descriptiva donde se pretende describir el clima organizacional, como su importancia, características, así como también sus factores o determinantes y su incidencia en la segunda variable la cual es el desempeño laboral el cual se estudiará, la información será recolectada sin cambiar el entorno. Esta investigación nos brindará información sobre las actitudes, comportamientos, el ambiente en el que conviven para profundizar más sobre el clima organizacional y su incidencia en los servidores públicos de la alcaldía de San Sebastián de Yalí mediante la interacción con ellos se recolectara información sin manipularla durante un tiempo determinado.

La presente investigación según el enfoque filosófico es mixta en la cual se pretende medir o cuantificar el impacto que tiene el clima organizacional con respecto al desempeño laboral de los servidores públicos mediante encuestas entrevistas. Dicha investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos.

El corte es transversal este hace referencia a un conflicto humano y su entorno, nos permitirá medir la magnitud de una variable de riesgo (clima organizacional) en un tiempo determinado con relación a otra variable resultado (desempeño laboral)

5.2. Universo de estudio

El universo está conformado por los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, un Municipio del departamento de Jinotega, la alcaldía actualmente cuenta con 46 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de la entidad.

5.3. Muestra

Se aplicó encuesta y entrevista a 20 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

La unidad de muestreo es el tipo de caso que se escoge para estudiar. Normalmente es la misma que la unidad de análisis, pero en ocasiones es distinta. También es un subgrupo de la población o universo. En el caso de la muestra utilizada para la encuesta se tomaron como muestra los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, nada más se tomó la cantidad de personal que estaba laborando en determinado tiempo los cuales fueron 20 de 46 dado que por circunstancias ajenas que no se pueden controlar o predecir por seguridad de ellos no llegaban a laborar todos por igual.

5.4. Técnica de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se hará uso de los siguientes instrumentos.

5.4.1. Diseño de instrumento

Entrevista

Se aplicó entrevista a 20 servidores públicos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

Se conoce como entrevista la conversación que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado, a fin de que el primero obtenga del segundo información sobre un asunto particular (Significados, 2020). Se entrevistaron 20 servidores públicos de la Alcaldía con el objetivo de dar salida a las variables planteadas.

Encuesta

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar (QuestionPro, 2016)

Guía de observación

Una guía de observación es una lista de puntos importantes que son observados para realizar una evaluación de acuerdo a los temas que se estén analizando. Para que una investigación se lleve a cabo satisfactoriamente se requiere entender la raíz del problema o situación estudiada y esta guía facilita esa función (Hurtado, 2017)

Mediante la observación se pudo tener más conocimiento sobre el clima organizacional de la Alcaldía y conocer más sobre el desempeño laboral de los servidores públicos de dicha institución.

5.5. Etapa de la investigación

5.5.1. Etapa 1 Investigación Documental

En la primera etapa se recopilará información mediante la visita de diversas fuentes entre ellas, información en la Alcaldía, consultas de libros de internet, visitas de página web, consultas de libros y tesis en la biblioteca Urania Zelaya FAREM-ESTELI.

5.5.2. Etapa 2 Elaboración de instrumentos

Para la elaboración de estos instrumentos se tomará en cuenta objetivos específicos y variables, además de los indicadores (categorías), identificados en el cuadro de la operacionalización de las variables.

5.5.3. Etapa 3 Trabajo de campo

Para realizar el trabajo de campo se tomó dos tipos de instrumento, los cuales son la entrevista y la encuesta que se aplicara al personal, Alcalde, recursos humanos y servidores públicos. El total es 20 encuestados de 46 que labora en la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí dado que por circunstancias ocurridas no se encontraba todo el personal.

5.5.4. Etapa 4. Elaboración del informe final

En la etapa final se presentará un informe detallado donde se podrá observar los resultados obtenidos de la información recolectada mediante encuesta y entrevista.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Generalidades de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí

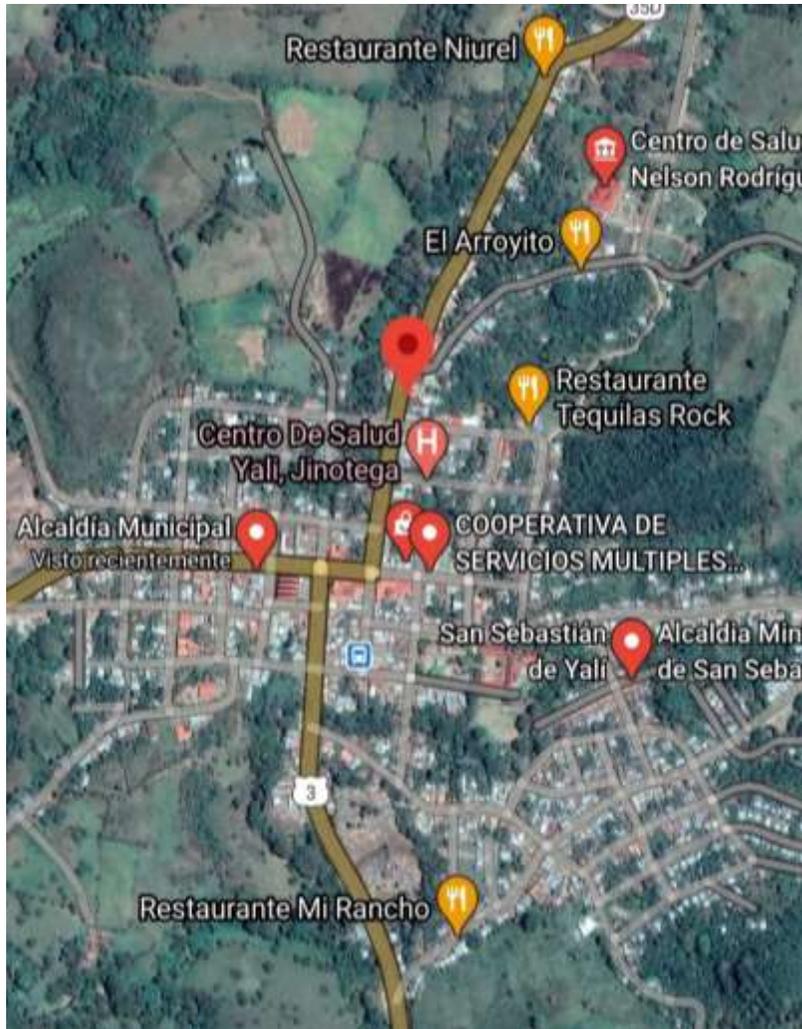
Fue conocido como La Rinconada, luego como La Placita o Plaza Yale, luego y por último San Sebastián de Yalí comúnmente por nuestros habitantes y visitantes por "Yalí" y es fundado en el año 1908.

A finales del siglo pasado y comienzo del actual llegaron a esta tierra numerosas familias procedentes de lugares aledaños en busca de tierra acogedoras, y aun sin explorar para tomar posesión de la entonces tierra de nadie, que estaban bajo la jurisdicción de San Rafael 500 y la Concordia mediante la intervención de jueces de mestas que rendían información esporádica a San Rafael y La Concordia, entre ellos: Rafael Rugama, Tomas Rodríguez, Bernaldo Falcón de Estelí y de la República de Honduras vinieron las familias, estos emigrante contribuyen sustancialmente con el progreso naciente el municipio de Yalí.

La zona fue conocida durante un tiempo como la rinconada después por la característica llana de un sector se le llamo La Placita y más concretamente la plaza de Yalí. Con la afluencia constante de inmigrantes y el tiempo moviéndose en áreas de desarrollo poco a poco la Rinconada o Valle de Yale fue transformándose en un pueblo.

El primer tratado de Yalí se hizo siendo alcalde el Sr. Blas Miguel Molina. El 27 de agosto de 1913 por el Ing. Félix Pedro Fajardo. El Municipio está dividido en comunidades y cada una de esta pertenece a una de las siete Micro- Regiones formadas por la Alcaldía Municipal. Las más importantes son: San Antonio, La Vainilla, 500 La Bolsa, El Coyolar, El Bijagual, Las Vegas, El Zancudal, la Rica La Constancia y el Caracol estas por su gran concentración y riquezas humana.

La Alcaldía de San Sebastián de Yalí Municipio del departamento de Jinotega es una entidad responsable del desarrollo sostenible del Municipio, proporciona servicios y obras a la comunidad.



6.1.1 Misión

Somos una Alcaldía que constituye al desarrollo humano, fomentando al protagonismo de las personas, la comunidad y el pueblo en equidad, en alianza con los diferentes sectores, conservando y promoviendo la identidad cultural y el cuidado ambiental. Gestión de proyectos de infraestructuras, caminos rurales y urbanos.

6.1.2 Visión

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

6.2. Objetivo: Describir el clima organizacional actual de los servidores de la Alcaldía.

La información obtenida se analiza considerando el diagnóstico organizacional en el desempeño laboral en cuanto a ambiente físico, estructura, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí.

6.2.1 Ambiente físico

El ambiente físico tiene especial influencia en las personas que se encuentran en situación de dependencia y en quienes tienen deterioro cognitivo. Desde la atención centrada en la persona se da gran importancia al diseño ambiental para conseguir un ambiente hogareño, cálido, alegre, estimulante, a la par de sosegado (Martínez, 2013)

De acuerdo a las Ley 185 del código del Trabajo en su Artículo: 100- Todo empleador tiene la obligación de adoptar medidas preventivas necesarias y adecuadas para proteger eficazmente la vida y salud de sus trabajadores, acondicionando las instalaciones físicas y proveyendo el equipo de trabajo necesario para reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo, sin perjuicio de las normas que establezca el Poder Ejecutivo a través del Ministerio del Trabajo.

Artículo 101.- Los empleadores deben adoptar las siguientes medidas mínimas:

Las medidas higiénicas prescritas por las autoridades competentes.

Las medidas indispensables para evitar accidente en el manejo de instrumentos o materiales de trabajo y mantener una provisión adecuada de medicinas para la atención inmediata de los accidentes que ocurran.

Fomentar la capacitación de los trabajadores en el uso de la maquinaria y químicos y en los peligros que conlleva, así como en el manejo de los instrumentos y equipos de protección.

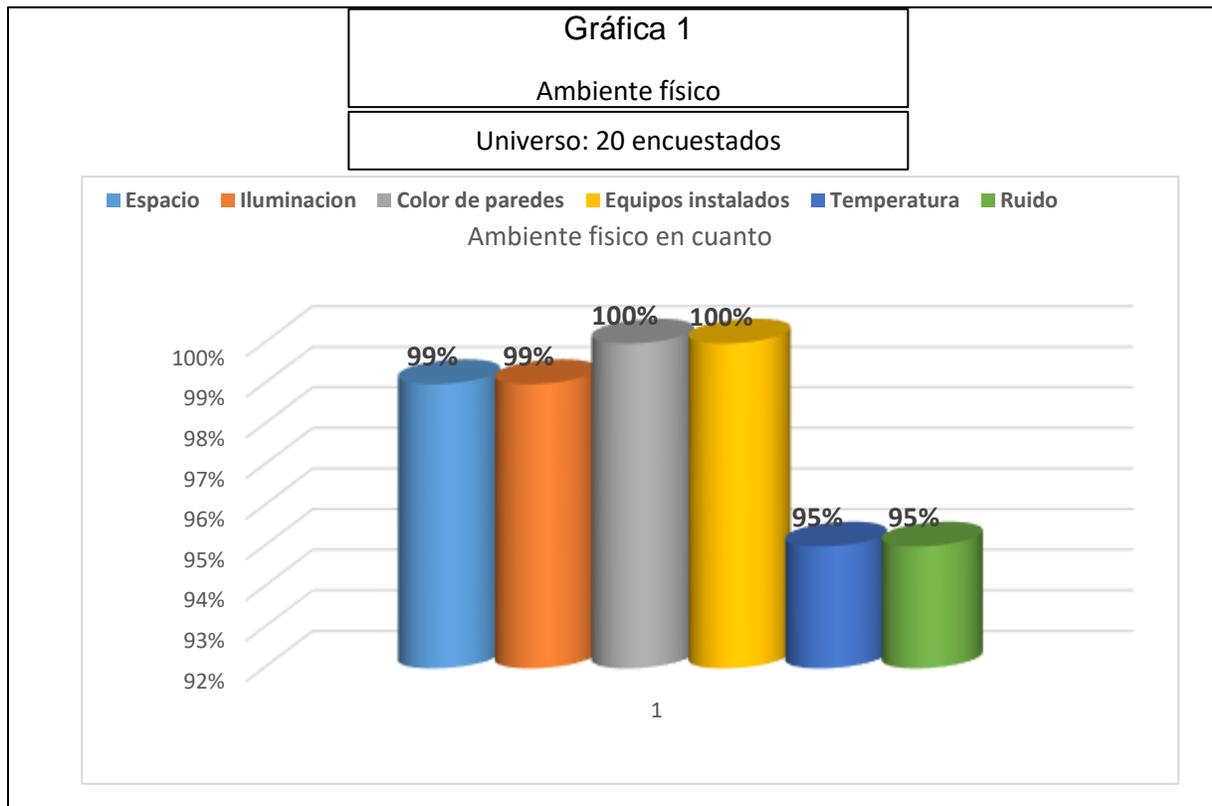
La supervisión sistemática del uso de los equipos de protección.

Según la Ley 618 general de Higiene y Seguridad del Trabajo en su Artículo 85.- Los locales de trabajo reunirán las siguientes condiciones mínimas:

Tres metros de altura desde el piso al techo;

Dos metros cuadrados de superficie por cada trabajador; y

Diez metros cúbicos por cada trabajador.



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

Espacio

El espacio de trabajo es un elemento clave a la hora de que la producción sea efectiva y eficiente. Los empleados además de valorar la proyección en el trabajo, la cultura organizacional y la tecnología, también le dan gran importancia al espacio físico en el que pasan la mayor parte de su día a día (WITLAND Centro de negocios, 2017)

De acuerdo con la encuesta realizada a los 20 funcionarios públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, espacio fue calificado de la siguiente manera; muy satisfactorio con un 55%, a lo cual los trabajadores expresaron sentirse muy satisfechos con su espacio de trabajo asignado dado que el espacio incide en su desempeño y concentración, el resto mencionaron encontrarlo satisfactorio, este porcentaje muestra que la otra parte se encuentra satisfecha con formando un porcentaje del 44% y no satisfactorio con un 1%, un funcionario afirmo encontrarlo de esta manera, se pudo observar que este colaborador le falta motivación, amor al trabajo y capacitación en cuanto a valores y principios.

Iluminación

La iluminación es una parte fundamental en el acondicionamiento ergonómico de los puestos de trabajo. Si bien, el ser humano tiene una gran capacidad para adaptarse a las diferentes calidades lumínicas, una deficiencia en la misma puede producir un aumento de la fatiga visual, una reducción en el rendimiento, un incremento en los errores y en ocasiones incluso accidentes ((INSHT), 2015)

Según la Ley 618 en su Artículo 76 la iluminación de los lugares de trabajo deberá permitir que los trabajadores dispongan de unas condiciones de visibilidad adecuados para poder circular y desarrollar sus actividades sin riesgo para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable.

De acuerdo con los funcionarios encuestados de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí se tiene pocos problemas en cuanto a la iluminación siendo calificado por los colaboradores de la siguiente manera; muy satisfactorio 58%, estos manifestaron sentirse cómodos con la calidad de la iluminación, el 41% lo califico satisfactorio estos mencionaron se

encuentran satisfechos con la iluminación para ellos tendría que haber una pequeña mejora y no satisfactorio con el 1%, este colaborador no se encuentra satisfecho aunque cuenta con la misma iluminación que los demás.

Mediante la observación se pudo constatar que la alcaldía cuenta con una buena iluminación en todas las áreas, no se observaron lámparas dañadas o ausencia de estas. Según las condiciones que presenta actualmente la alcaldía en cuanto a la iluminación la alcaldía si cuenta con una buena, al expresar mediante encuesta que lo encontraban muy satisfactorio.

Color de las paredes

El color influye directamente sobre la presión de la sangre, los músculos y los nervios y provoca importantes asociaciones en el cerebro humano. Los colores tienen un claro impacto físico y emocional en nuestra conducta, debido a que los colores desarrollan diferentes efectos, se aconseja utilizarlo de manera consciente en el entorno de trabajo para dar soporte a las diferentes actividades (Michel Pierson oficina, 2017)

Según la Ley 618 en su Artículo 88.- Las paredes serán lisas y pintadas en tonos claros y susceptibles de ser lavadas o blanqueadas.

El 50% de los funcionarios afirmaron sentirse muy satisfechos con el color de paredes, estos mencionaron que era porque los colores eran colores claros y les hacía sentir tranquilidad y el otro 50% indico estar satisfecho, mencionando que les gusta el color de las paredes es decir todos se encuentran de acuerdo con los colores de esta.

Según la ley las paredes deben ser lisas y pintadas en colores claros en lo cual la alcaldía cuenta con estos requisitos al estar pintada en colores claros como es el verde claro representado en la gráfica y el color rosado, verificándolo mediante la observación que este si cuenta con estos colores haciendo sentir un ambiente cálido.

Equipos instalados

El equipo de oficina, lo componen todos aquellos dispositivos o activos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa (Gebesa, 2019)

Según la encuesta aplicada se tomaron tres puntos de vista para valorar como consideraban el ambiente físico en cuanto a los equipos instalados los cuales fueron; el 30% indico encontrarlo muy satisfactorio a lo que argumentaron sentirse cómodos con los equipos que contaban y el 70% indico estar satisfecho con los equipos instalados con los cuales realizan sus labores diarias conformando ambos el 100% y el último punto era no muy satisfactorio, a los cual nadie indico estarlo.

Temperatura

La temperatura ideal en la oficina es importante para la productividad de los trabajadores. Una diferencia de sólo unos pocos grados puede tener un impacto significativo en el grado de concentración y compromiso de los empleados (M, 2020)

Según la Ley 618 en su Artículo 119.- En los lugares de trabajo se debe mantener por medios naturales o artificiales condiciones atmosféricas adecuadas evitando la acumulación de aire contaminado, calor o frío y el Artículo 120.- En los lugares de trabajo donde existan variaciones constantes de temperatura, deberán existir lugares intermedios donde el trabajador se adapte gradualmente a una u otra.

Según los datos arrojados en la encuesta se tiene lo siguiente de acuerdo a los puntos de vista valorados; Muy satisfactorio con el 5%, estos mencionaron sentirse muy bien con la temperatura, Satisfactorio con el 90%, la mayor parte de los funcionarios indicaron sentirse satisfechos con la temperatura dado que se han adaptado al clima que varía constantemente la temperatura para diferentes épocas del año además de la posición geográfica de ellos al ser un lugar lluvioso y no satisfactorio con el 5% este indico no sentirse satisfecho.

Mediante la observación y ubicación se puede ver que es un lugar donde la temperatura tiende a variar por lo tanto los trabajadores se tiene que adaptar. Como expresa la ley 618 en su artículo 119 y 120 al ser un lugar montañoso donde llueve bastante y en días donde no llueve se pueden tener altas temperaturas existe una variación de calor o frío por lo tanto para días calurosos esta cuenta con abanicos para ventilar un aire más refrescante y mejorar las condiciones de sus subordinados.

Ruido

El ruido es un sonido indeseado y desagradable, que puede perjudicar la capacidad de trabajar al ocasionar tensión y perturbar la concentración. Puede ocasionar accidentes al dificultar las comunicaciones, provocar problemas de salud crónicos y, además, hacer que se pierda el sentido del oído (EsSalud, 2014).

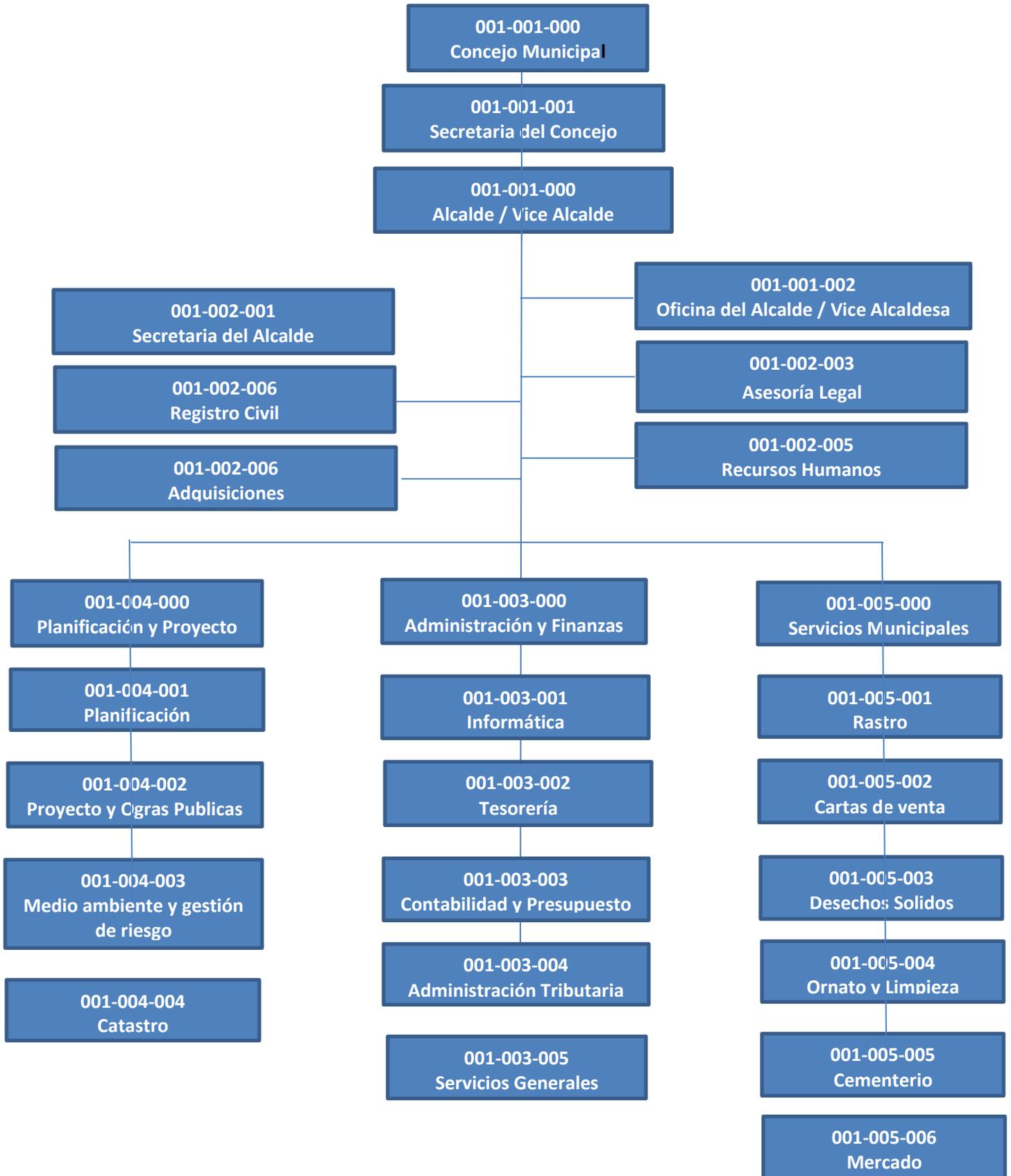
Según la Ley 618 en su Artículo 121.- A partir de los 85 dB (A) para 8 horas de exposición y siempre que no se logre la disminución del nivel sonoro por otros procedimientos se establecerá obligatoriamente dispositivos de protección personal tales como orejeras o tapones. En ningún caso se permitirá sin protección auditiva la exposición a ruidos de impacto o impulso que superen los 140 dB (c) como nivel pico ponderado.

El nivel de ruido al no contar con los medios correspondientes no se midió en decibeles, se limitó a conocer la percepción de este factor importante por parte de los funcionarios y según las respuestas dadas por los colaboradores estas fueron las siguientes; muy satisfactorio 10% estas mencionaron sentirse muy satisfechas con el poco ruido que escuchaban, satisfactorio el 85%, la mayor cantidad mencionaron sentirse satisfechos con el ruido, que este no les afectaba en su trabajo y su concentración y el 5% no satisfactorio, esta persona no se siente tranquila con el ruido.

Mediante la observación, encuesta aplicada a los funcionarios y entrevistas aplicadas al Alcalde y responsable de recursos humanos se logró constatar que el ruido es mínimo dado que esta no cuenta con maquinarias que realicen ruidos fuertes.

6.2.2 Estructura

En la estructura administrativa de estas divisiones políticas el Alcalde se encuentra en sector superior para ayudar, atender orientar y garantizar a los ciudadanos todo su apoyo. Según la información que recursos humanos otorgo la Alcaldía se encuentra estructurada de la siguiente manera:



Fuente: Alcaldía San Sebastián de Yalí, 2020

6.2.2.1 Tamaño

La dimensión de la empresa es una decisión de tipo estructural, en la medida en que condiciona la posterior actuación de la misma en un amplio período de tiempo y su variación puede suponer hacer frente a desembolsos adicionales, bien sea por la adquisición de nuevos equipos, bien sea en forma de costes adicionales por tener que eliminar una instalación en funcionamiento (Wolters Kluwer, 2018)

Mediante la información brindada por responsable de recursos humanos se logró obtener una pequeña definición de la función que realizan todos y cada uno de los funcionarios de la alcaldía de san Sebastián de Yalí.

Consejo municipal:

Estos se encargan de los congresos nacionales; para los beneficios y proyectos a dar a conocer (Información brindada por RRHH)

Secretaria del consejo

Esta se encarga de archivar los documentos y dar a conocer por escrito a cada miembro de la institución (Información brindada por RRHH)

Alcalde

Este se encarga de la administración política de la alcaldía y también de dirigir y percibir la gubernatura, lo cual es representar legalmente al municipio (Información brindada por RRHH)

Vice alcalde

Es un concejal, un ayudante al que elige el alcalde, en uso de sus facultades que le atribuye la ley es miembro de la junta de gobierno con voz y voto que se encarga de algunas cosas cuando no está presente el alcalde (Información brindada por RRHH)

Secretaria del alcalde

Su función es asistir al alcalde en las funciones de dirección y coordinación de la administración municipal, custodiar y llevar en forma sistemática el archivo de todos los actos administrativos, contratos y convenios realizados por la administración (Información brindada por RRHH)

Registro civil

Se encarga de regular los hechos que conciernen al estado civil de las personas físicas tales como el nacimiento, matrimonio y defunciones (Información brindada por RRHH)

Adquisiciones

Se encarga de coadyuvar en la conservación y logro de los objetivos y metas institucionales, a través de la adquisición de bienes y productos de procedencia nacional o extranjera (Información brindada por RRHH)

Asesor legal

se encarga de las reclamaciones con objeto a demanda. Se encarga de ofrecer la información y asesoramiento para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos en materia de derecho, ocupando todas las reglas de las mismas (Información brindada por RRHH)

Recursos Humanos

Es la que se encarga de gestionar la administración del personal, reclutamiento y selección del personal, formación y desarrollo personal, relaciones laborales, evaluación de desempeño y planificación de las planillas de todos los funcionarios (Información brindada por RRHH)

Planificación y proyectos

Se encarga de ordenación sistemática de las tareas para lograr un objetivo donde se expone lo que se necesita hacer y cómo se debe llevar a cabo (Información brindada por RRHH)

Medio ambiente y gestión de riesgo: Consiste en un conjunto de actividades **coordinadas** y destinadas a dirigir y controlar el riesgo ambiental de la institución (Información brindada por RRHH)

Proyectos y obras públicas: Es el que se encarga al proyecto que mejor se adecua a las necesidades del comité y ejecutar la obra para llevarse a cabo (Información brindada por RRHH)

Catastro: Permite censar y conocer los bienes inmuebles asentados en su territorio, registrando los datos exactos relativos de cada propiedad (Información brindada por RRHH)

Administración y Finanzas

Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades. Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable (Información brindada por RRHH)

Informática: Es la que se encarga de realizarle información a todo el sistema computarizado de la institución (Información brindada por RRHH)

Tesorería: Es la que se encarga de todas las operaciones monetarias que ocurren en la organización, gestionando y controlando la entrada y salida del dinero de la institución (Información brindada por RRHH)

Contabilidad y presupuesto: Es el documento que se refleja el plan operativo de una institución para un periodo de tiempo de terminado (Información brindada por RRHH)

Administración tributaria: Se encarga de actuar en correspondencia en representación de una persona para garantizar que se recauden los atributos que están previstos en la ley son colectores o brindan servicios generales (Información brindada por RRHH)

Servicios Municipales

Se encarga del alumbrado público, cementerio, recopilación de residuos, limpieza diaria, abastecimiento de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población, pavimento de vías públicas (Información brindada por RRHH)

6.2.2.2 Estilo de dirección

Según entrevista realizada al alcalde de la alcaldía de san Sebastián de Yalí este respondió que era paternalista, y según la definición de paternalista se refiere a lo siguiente.

Es aquel en donde el líder asume la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, esto con la finalidad de obtener mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere, para que esto ocurra el líder suele incentivar a los funcionarios ofreciéndoles recompensas en caso de un trabajo bien hecho, es por eso que se denomina liderazgo paternalista, porque al igual que un padre en el hogar, éste asume ese rol en la empresa, también se identificó que posee otra característica en cuanto a liderazgo.

Según información brindada por responsable de recursos humanos se invita a reuniones a los funcionarios para resolver dudas y conflictos tomando en cuenta la participación de estos.

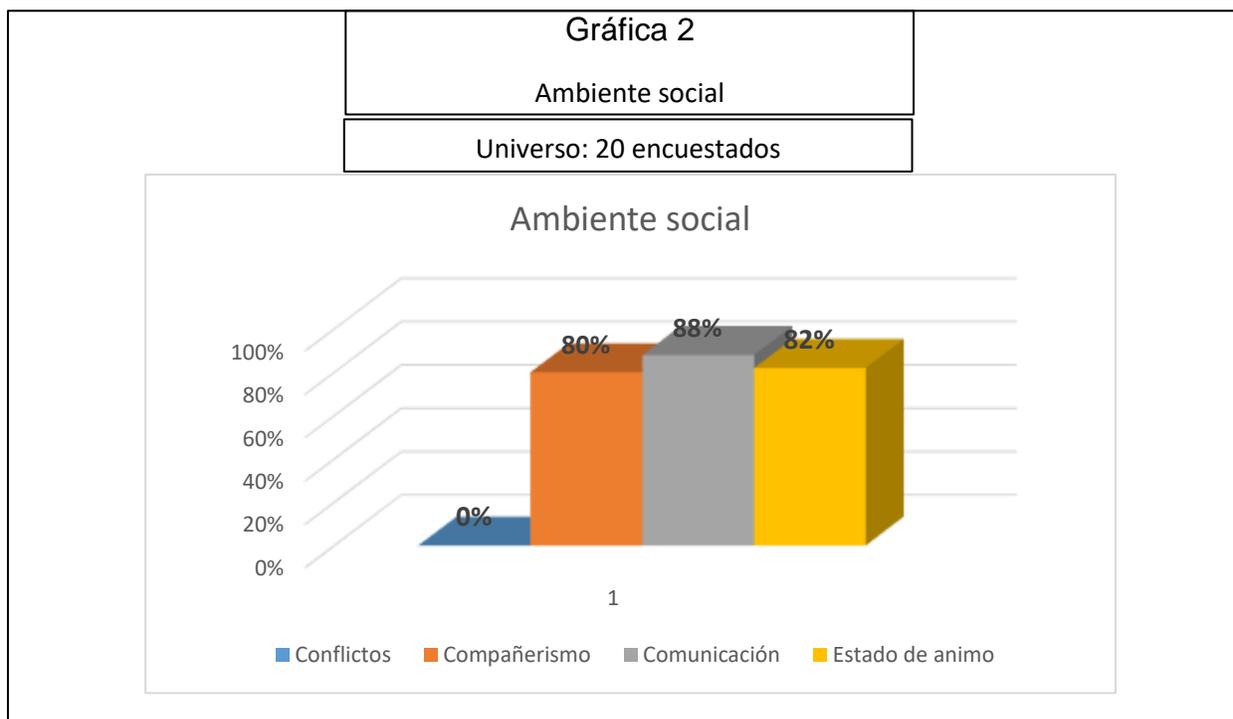
El 100% que equivale al total de 20 colaboradores los cuales opinan que el Alcalde es una persona íntegra, respetuoso y que se preocupa por bienestar de las personas, este a pesar de la crisis económica por la que está pasando la Alcaldía por falta de fondos no deja de ayudar, además son tomados en cuenta para participar aportando sus puntos de vista para la resolución de problemas o tomas de decisiones, por lo tanto, su estilo de dirección es democrático.

De acuerdo a la información obtenida por alcalde, recursos humanos y personal que labora en la Alcaldía el estilo de dirección es tanto paternalista como democrático.

6.2.3 Ambiente social

El ambiente social o también llamado entorno social, está conformado por las condiciones de una persona. Los factores como las condiciones de vida y de trabajo, los estudios que la persona ha cursado. Nivel de ingresos y la comunidad donde vive, influye en su ambiente social y, por lo tanto, en su salud. De hecho, el ambiente social lo hacemos todos, ya que se puede llamar así a los lugares en donde se socializa. Es decir, sitios en donde nos relacionamos y expresamos con los demás (Parques alegres Blog, 2019)

Entre los indicadores que la componen se destacan los siguientes:



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

✓ Conflicto

Un conflicto laboral se puede entender como una disputa entre miembros de una organización a causa de diferencias de opinión, percepción o problemas de relación. Esta es una definición muy reduccionista, ya que los conflictos laborales pueden surgir entre

compañeros de trabajo, entre la dirección y un trabajador o entre la propia dirección de la empresa.

Además, las causas que motivan estos conflictos pueden ser de diversa índole, desde conflictos de intereses, hasta de caracteres, pasando por actitudes intolerantes por alguna de las partes. Lo que siempre tienen en común es que se producen en el ámbito laboral (Grupo Atico 34, 2020)

De acuerdo a entrevista realizada al alcalde de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí sobre si hay conflictos este menciona que no se dan situaciones de conflictos.

✓ Compañerismo

El compañerismo es un sentimiento de unidad que surge entre los integrantes de un grupo o una comunidad humana. Se fundamenta en valores como la bondad, la solidaridad, el respeto y la confianza, y en sentimientos como la amistad y la empatía. Como tal, se practica con reciprocidad, es decir, de manera mutua (Significados, 2019).

Según entrevista realizada a la responsable de recursos humanos y funcionarios se pudo determinar que, si hay compañerismo en gran parte de los funcionarios al resultar excelente con el 55% y buena con el 25% lo cual aumenta en el rango de que, si hay compañerismo en mayor parte de la institución y regular con el 20% en la que entran las personas con ideología y diferentes puntos de vista, además agrego que existe trabajo en equipo donde los colaboradores se llevan bien.

✓ Comunicación

La comunicación empresarial es el conjunto de procesos que lleva a cabo una empresa o parte de ella con el fin de hacer viajar la información, tanto a nivel interno entre diferentes los departamentos de la organización como a nivel externo si es con el exterior (Conduce tu empresa, 2019).

De acuerdo a la entrevista realizada a Alcalde, responsable de recursos humanos al preguntarle si hay comunicación estos mencionaron que si hay comunicación, además mediante la observación y comentarios de los funcionarios se pudo constatar que si

existe comunicación, la cual se calificó de la siguiente manera, excelente con el 68% lo cual indica que si la hay en gran parte, otra parte indico buena con el 20% y al calificarse regular se obtuvo un 12% indicando que hay un pequeño problema que se puede resolver dado que este 12% debe de atenderse su descontento para que la comunicación este en un 100%.

Además, mencionaron que esto se debe al personal para actualizar información que todos deben manejar, se aprovechan esos encuentros para aclarar dudas, aceptar sugerencias y solucionar dificultades.

✓ Estado de ánimo

Los estados de ánimo no sólo son el cómo nos sentimos por dentro; también el cómo nos mostramos y cómo interactuamos con la sociedad que nos rodea. Un estado de ánimo negativo dentro de una organización puede llevar a la desmotivación del personal, el bajo rendimiento, los malos entendidos, al surgimiento de gente tóxica o en el peor de los casos: a la renuncia de nuestros valiosos colaboradores (Axon Training, 2019).

De acuerdo a información obtenida de responsable de recursos humanos y personal que labora sobre como es el estado de ánimo que predomina se recolecto la información siguiente al calificarlo de la siguiente manera, excelente con el 67% indicando que gran parte de los encuestados tienen este estado de ánimo , bueno con el 15% lo cual aún sigue siendo positivo y regular con el 18% teniéndose problemas con este pequeño porcentaje del personal lo cual deberá solucionarse para que no afecte el estado de ánimo de los demás.

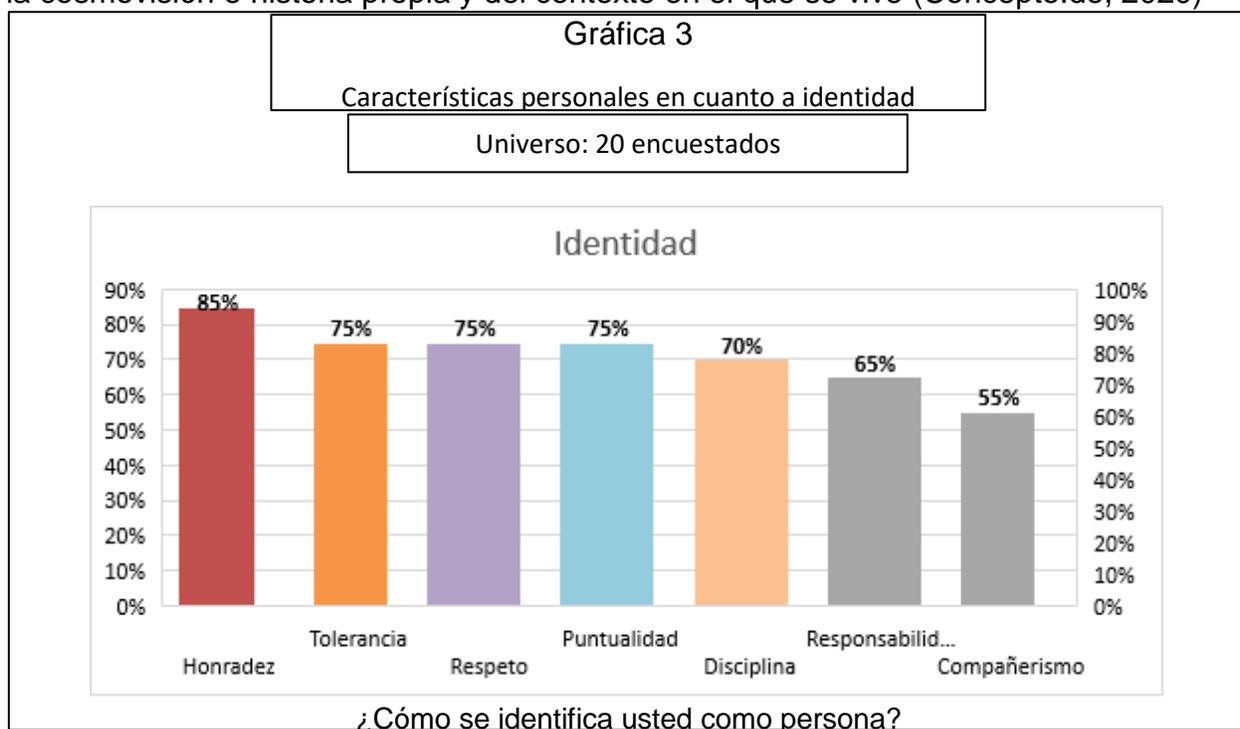
Con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos se confirmó que el estado de ánimo a pesar de las circunstancias es un estado de ánimo optimista, Se conoce como optimismo a la actitud o tendencia de ver y juzgar las cosas en su aspecto positivo, o más favorable confirmándose esta respuesta mediante la gráfica antes realizada.

6.2.4 Características personales

Todos tenemos distintas características personales que nos diferencian del resto y hacen únicos. Las características personales nos muestran tal como somos, nos hace enfrentar al mundo y hace que el resto nos conozca y sepa cómo tratarnos. Es importante desarrollar las características positivas para lograr el éxito y llegar a ser mejor persona. Así como también identificar las características negativas para aprender a controlarlas y superar los obstáculos que puedan ocasionarnos (Wood ward spanish, 2020)

6.2.4.1 Identidad

El término identidad proviene del vocablo latín *idénticas*, que refiere al grupo de rasgos y características que diferencia a un individuo, o grupo de individuos, del resto. Es a partir de esta que las personas logran distinguirse del resto y esto depende siempre de la cosmovisión e historia propia y del contexto en el que se vive (Concepto.de, 2020)



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

Siguen encuesta realizada al personal se obtuvieron diferentes puntos de vista sobre cómo se identifica cada quien dado que cada quien tiene una identidad única con la cual

se diferencia, gran parte de los colaboradores mencionaron que se identificaban por la honradez siendo este el 85%, otros mencionaron que por la tolerancia con el 75%, otros argumentaron identificarse por el respeto calificándose con el 75%, puntualidad 75%, disciplina 70%, responsabilidad 65% y compañerismo 55%.

Siendo estas las personalidades con las que se identifican los funcionarios que laboran en la alcaldía de san Sebastián de Yalí.

6.2.4.2 Motivación

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento (ACV , 2013)



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

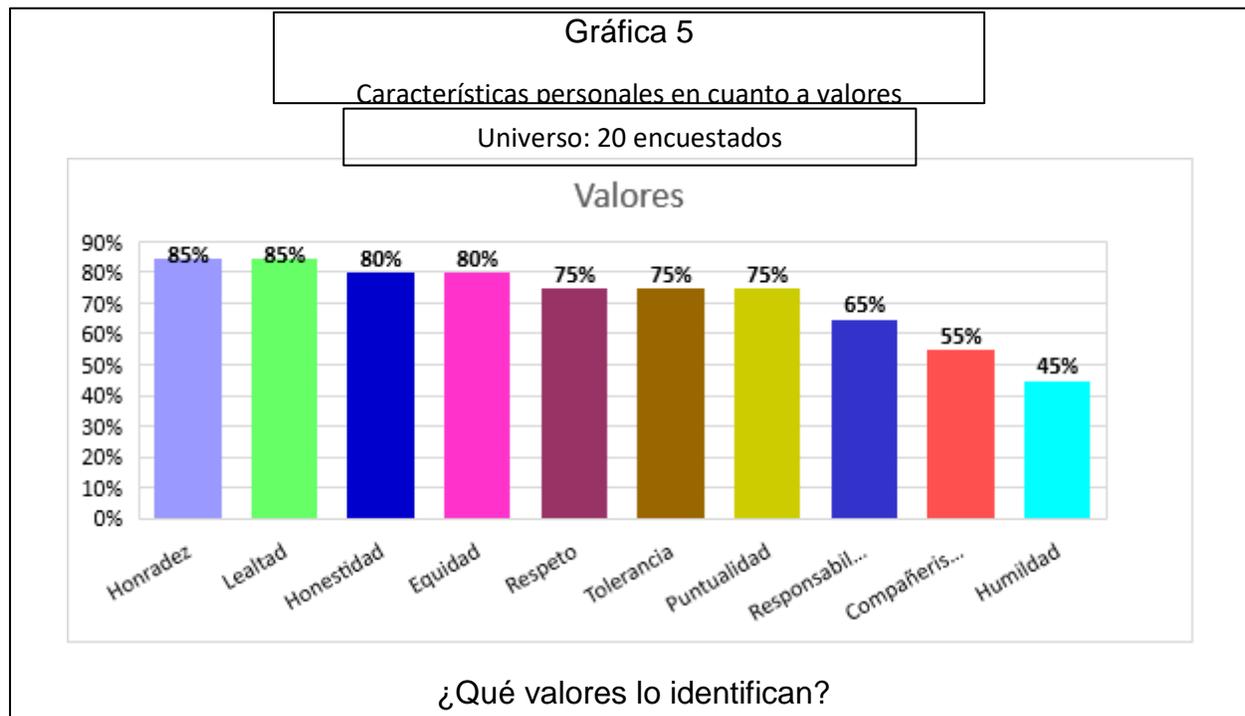
Según encuesta realizada a funcionarios de la alcaldía de san Sebastián de Yalí se obtuvieron los resultados siguientes calificándose de la siguiente manera; el

45% menciono tener una excelente motivación, el 20% una buena motivación siendo este porcentaje todavía positivo y otros indicaron regular con el 35% mencionando que casi no se les motivaba teniéndose problema con este importante porcentaje a lo cual se le deberá da solución.

Al aplicársele la entrevista al alcalde este menciona que, si se motivaba al personal de la alcaldía y que uno de ellos eran los incentivos por logros realizados o por sus excelentes trabajos, además se mencionó que quienes recibían pocos incentivos o casi nada eran las personas que no buscaban a ganarse ningún mérito.

6.2.4.3 Valores

Valores personales, son los que resultan indispensables y a partir de los cuales las personas van guiándose en su vida cotidiana. Muchas veces provienen de la experiencia directa que tienen las personas y van acumulando (Concepto.de, 2020)



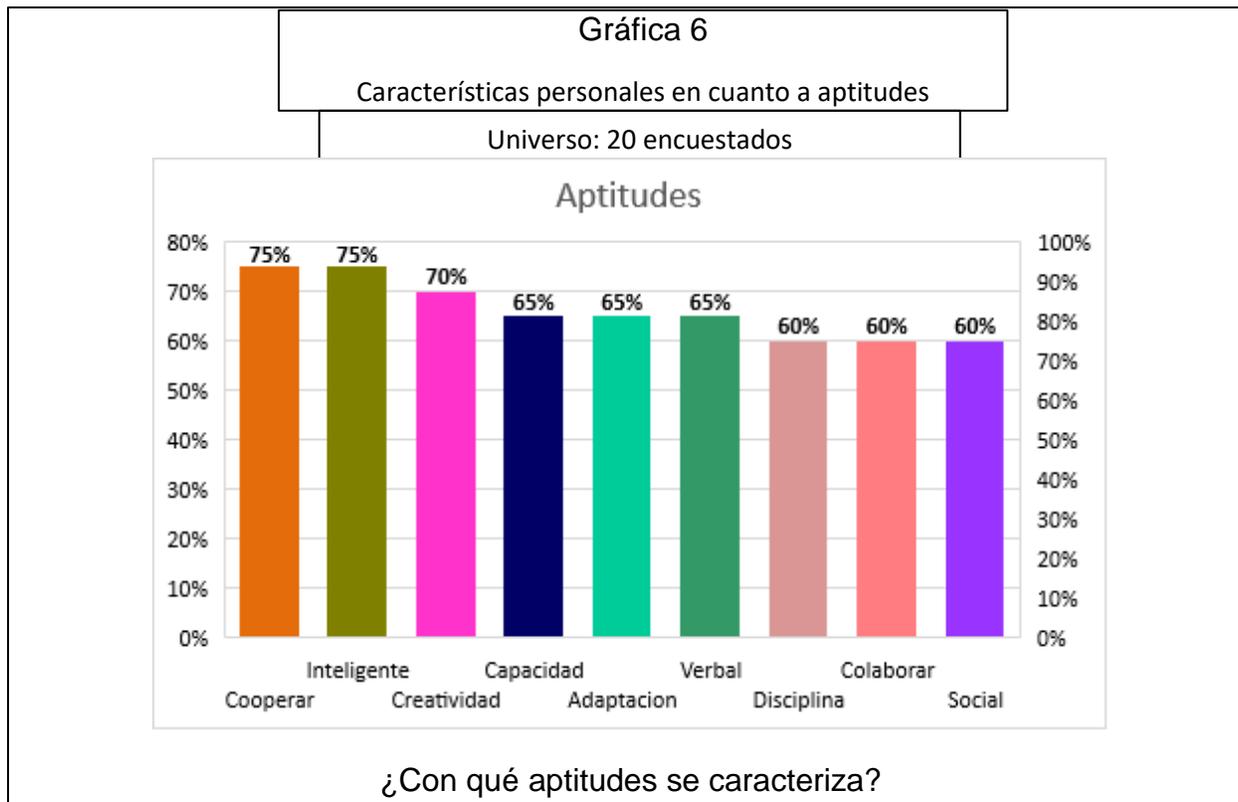
Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

Según encuesta realizada a funcionarios de la alcaldía de san Sebastián de Yalí, al preguntarles que con que valores se identifican estos mencionaron diferentes tipos de

valores y se calificaron de la siguiente manera; el 85% menciono que la honradez, el otro 85% la lealtad siendo estos dos importantes valores los que más predominan, además otro que gran parte menciono es la honestidad con el 80% y la equidad con otro 80% sin embargo mencionaron otros como el respeto con el 75%, tolerancia 75%, puntualidad 75% estos tres también importantes que hacen de las personas excelentes y algunos que se practican menos como responsabilidad con el 65%, compañerismo con el 55% y la humildad con el 45%. Estos valores hacen de las personas excelentes seres humanos por lo tanto es tos son los valores con los que mencionaron de identificaban y los que predominan en la alcaldía.

6.2.4.4 Aptitudes y actitudes

Aptitud es la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros (Significados, 2019)

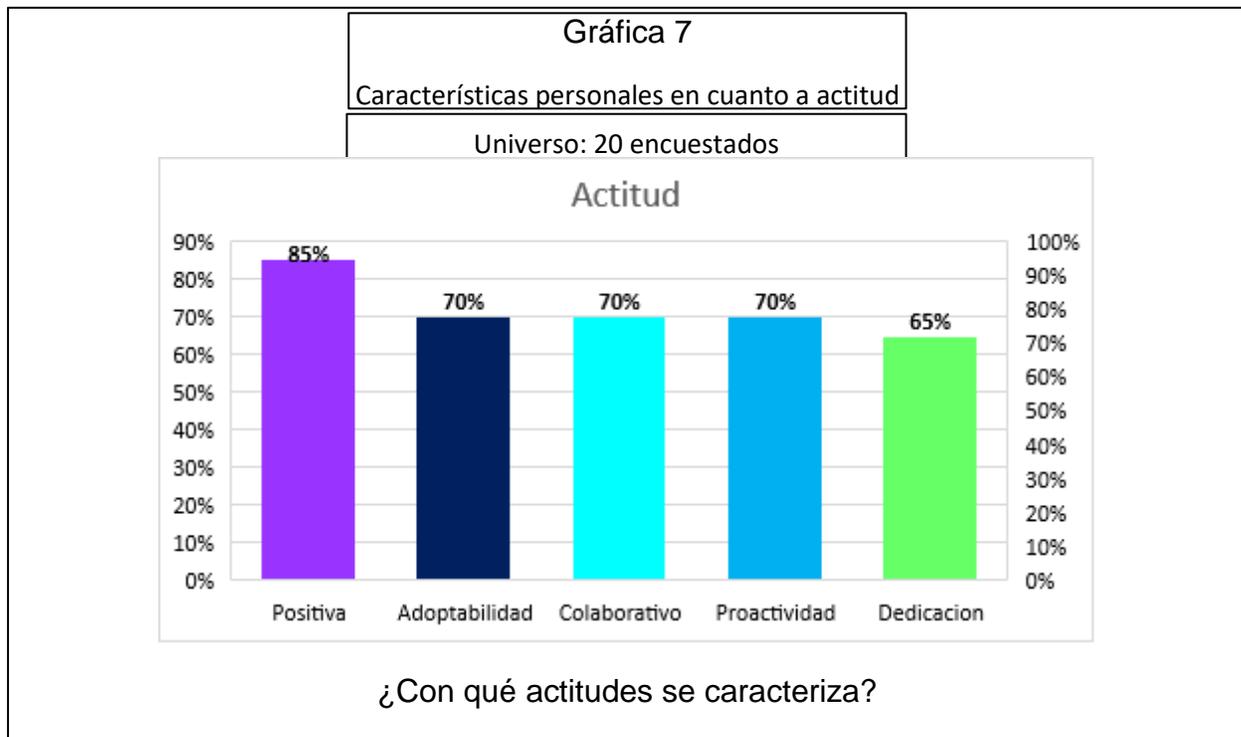


Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

De acuerdo a encuesta realizada sobre con que aptitudes se caracterizan los funcionarios se obtuvieron los resultados siguientes; el 75% menciona tener un aptitud solidaria de cooperar y el otro 75% menciona tener una aptitud inteligente, el 70% menciona tener una aptitud creativa siendo esta una virtud, el 65% menciona capacidad, el 65% objeto tener una aptitud de adaptación siendo esta aptitud muy importante ya que siempre debemos estar abiertos a adaptarnos a los cambios que suceden ya sea en nuestro entorno o en el lugar de trabajo, verbal 65% y por ultimo resultando con el 60% disciplina, 60% colaborar y social con el 60% siendo estas aptitudes las que hace que se caractericen los colaboradores de la alcaldía.

Actitud

La actitud es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, puede ser a través de una actitud positiva o actitud negativa. La actitud positiva permite afrontar una situación enfocando al individuo únicamente en los beneficios de la situación en la cual atraviesa y, enfrentar la realidad de una forma sana, positiva y efectiva (Significado , 2019)



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

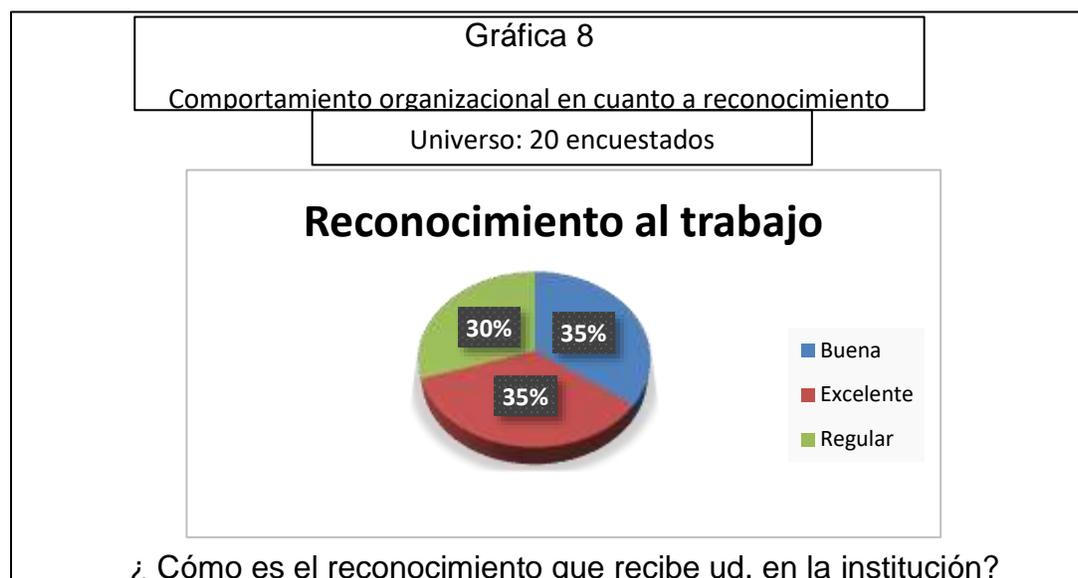
Luego de aplicar la encuesta a funcionarios que laboran en la alcaldía sobre con que actitudes se caracterizan estos mencionaron 5 en especial y se valoraron de la siguiente manera; el 85% menciona tener una actitud positiva, el 70% argumento tener la actitud de adaptarse con facilidad, otro 70% dijo ser colaborativo es decir les gusta colaborar con sus compañeros de trabajo y demás personas, y el otro 70% menciona ser proactivo y por último el 65% aseguro tener dedicación siendo estas cinco actitudes las de los colaboradores.

6.2.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (Administratio, 2017)

6.2.5.1 Reconocimiento

Es una práctica que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado de la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es alentar a los empleados en el lugar de trabajo y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos (Hubspot, 2020)



Fuente: Datos Primarios de la Encuesta, Agosto 2020.

Según encuesta aplicada a funcionarios que labora en la Alcaldía de san Sebastián de Yalí se le pregunto sobre el reconocimiento que recibe y se obtuvieron los datos siguientes al calificarse de la siguiente manera ; excelente 35% aquí algunos mencionaron que su trabajo es reconocido, el 35% mencionó ser buena dado que algunas veces eran reconocidos de acuerdo al trabajo realizado entrando aquí lo que mencionaba el alcalde sobre entregar reconocimiento a los que realizan excelentes trabajos y regular 30% aquí entran las personas que sienten descontento pero que no buscan a cambiar para recibir el mismo reconocimiento por lo que este es un problema.

6.2.5.2 Rotación de personal

La rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o despidos, y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. cada vez que un empleado directo decide abandonar la compañía o es despedido, dejará un puesto vacante, que deberá ser cubierto a la brevedad por otro trabajador de nuevo ingreso, el cual no cuenta con las habilidades y capacitación necesaria para cubrir las expectativas del puesto vacante, requiriendo para ello de un periodo de adaptación y capacitación, prolongándose en algunas ocasiones (Escuela de organizacion industrial, 2015)

De acuerdo a entrevista realizada a responsable de recursos humanos menciono que existe rotación de personal dentro de la alcaldía y que el porcentaje de rotación es de un 25%, argumentando que esto se debe a que se da la contratación cuando se necesita cubrir una vacante.

6.2.5.3 Ausentismo

El Ausentismo Laboral es la ausencia de aquellos empleados que no están en las horas de trabajo y esto es uno de los puntos que preocupa a la empresa lo cual tratan de controlar para que no se cometan dentro de ella. También puede definirse como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo (Prevencionar.com, 2016)



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

De acuerdo a la información proporcionada de la entrevista realizada a recursos humanos esta respondió que hay ausentismo en cuanto a subsidios por enfermedades, el porcentaje para este es del 48%. Argumento que los trabajadores cumplen con sus horas laborales, no abandonan su puesto de trabajo a menos que sea por enfermedad y que por lo tanto son responsables.

6.3 Objetivo: Identificar los niveles de desempeño laboral de los servidores público de la Alcaldía.

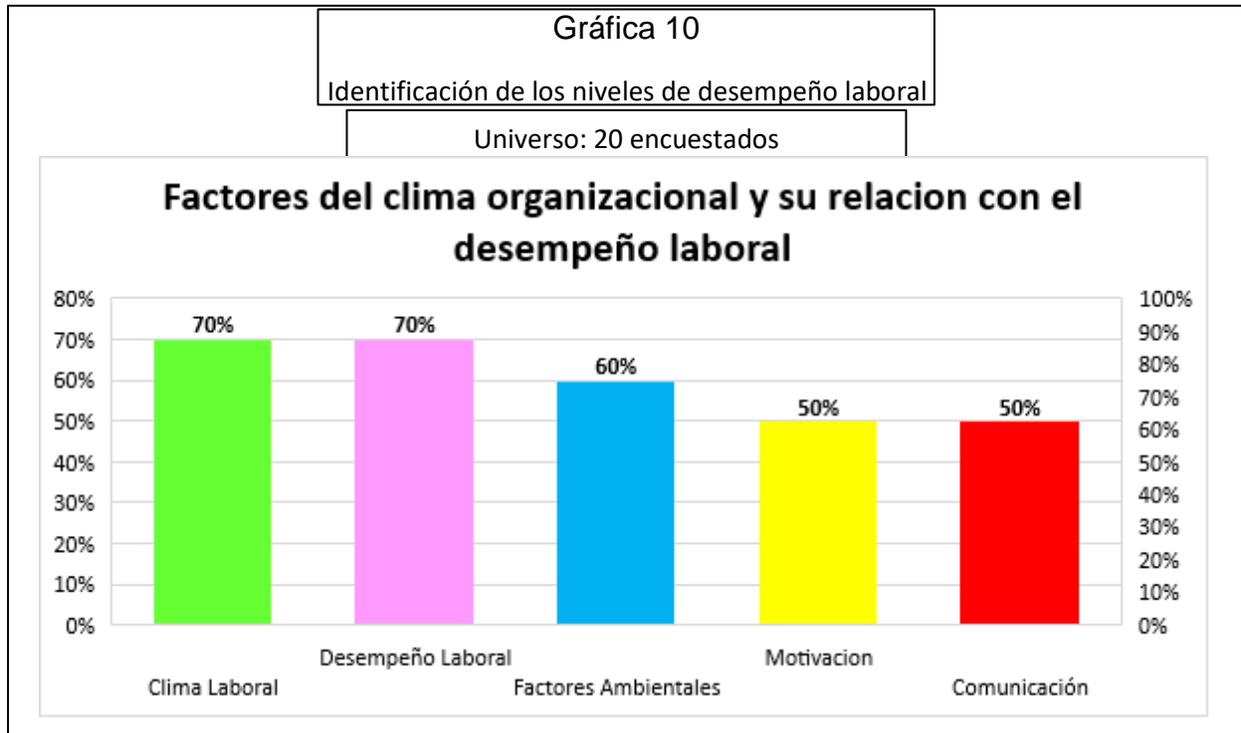
Cuando se habla de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. En definitiva, se trata

de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta, tanto de manera positiva como negativa (Bizneo , 2020)

Para conocer los niveles de desempeño que existen en la alcaldía se entrevistó a responsable de recursos humanos, al preguntarle que niveles de desempeño a identificado este argumento que el 10% es bajo receptivo debido a que el desempeño es muy operativo y hay baja autonomía, un 15% es básico receptivo, esto es porque en este nivel los colaboradores resuelven por si solos los problemas sencillos, el 22% es alto automático, estos es porque en este nivel hay autonomía en el desempeño en los funcionarios al no necesitar asesorías o supervisiones constantes y el que más predomina con el 55% superior estratégico, es aquí donde los colaboradores son independientes en su trabajo ellos ya saben lo que van hacer y cómo lo van hacer, tiene un alto compromiso con el bienestar propio y de los demás.

6.4 Objetivo: Analizar los factores del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía.

Milkovich y Boudrem definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral Quintero, Africano, & Faria, (2018)



Fuente: Datos primarios de la encuesta Agosto, 2020

Mediante entrevista realizada a responsable de recursos humanos y acalde para conocer los factores del clima organizacional y como estos se relacionan con el desempeño laboral, se evaluaron cinco factores.

El primer factor fue el clima laboral en la alcaldía, para conocer esta información se entrevistó a responsable de recursos humanos preguntándole que cual es el clima laboral de la alcaldía a lo cual menciono que el clima laboral de la alcaldía es relativamente satisfactorio en un 70% debido a que a pesar de las dificultades el personal se encuentra satisfecho, motivado y siempre con espíritu de trabajo.

El segundo factor es el desempeño laboral y para conocer sobre este factor se realizó entrevista a responsable de recursos humanos a la cual se le pregunto si realizaba evaluación de desempeño, esta menciono que sí y que uno de los métodos que utiliza es método de investigación de campo sobre comportamiento de los colaboradores a su cargo y que este se aplica dos veces al año al cual lo califico con un 70%.

El tercer factor es factores ambientales, para conocer de este importante factor se obtuvo la información de entrevista realizada a responsable de recursos humanos, al preguntarle sobre cuáles son los factores ambientales que intervienen en el clima y desempeño laboral argumento que básicamente factores externos en un porcentaje de 60% al incidir en el estado emocional de los colaboradores.

El cuarto factor es la motivación, para este se le pregunto mediante entrevista a responsable de recursos humanos si existía motivación a lo que esta menciono que sí, calificándolo con un 50% dado que no todos reciben motivación mediante incentivos pero que si algunas veces reciben pequeños detalles.

El quinto factor es la comunicación, para conocer sobre este se entrevistó a alcalde y recursos humanos, se le pregunto si existía comunicación a lo respondieron que sí y el alcalde argumento mantener comunicación activa con sus funcionarios especialmente mediante reuniones, capacitaciones y se calificó la comunicación con el 50%.

Al hablar de clima organizacional y desempeño laboral en una institución, se tocan dos temas importantes que se dan, dado que uno incide en el otro y es aquí donde intervienen los factores abordados como es la motivación, clima laboral, comunicación, factores ambientales y desempeño laboral, todos estos forman parte del clima organizacional pero que dependiendo de cómo se empleen incidirán positiva o negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios.

Con relación a clima organizacional y satisfacción laboral el resultado obtenido muestra que si existe una estrechamente relación entre ellos ya que a través de la satisfacción los funcionarios serán más productivos y brindarán un trabajo de calidad.

6.5. Objetivo: Proponer estrategias que para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de sus colaboradores.

Para proponer una propuesta de estrategia, se ha aplicado un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del desempeño laboral de los funcionarios en el área administrativa de la Alcaldía. A continuación, se presentan los resultados:

6.5.1. FODA de la Alcaldía

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>F</p> <p>Buena estructura organizacional.</p> <p>Experiencia laboral de los funcionarios.</p> <p>Confianza de la ciudadanía en la administración.</p> <p>Clima laboral agradable.</p> <p>Excelentes valores de los funcionarios.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Buena tecnología en cuanto a equipos de oficina.</p>	<p>D</p> <p>1) Falta de presupuesto para capacitaciones.</p> <p>3) Baja motivación.</p> <p>4) Reducción del presupuesto.</p> <p>5) Poco compromiso institucional.</p>
<p>A</p> <p>Amenazas</p> <p>Cambio de mandato de las alcaldías.</p> <p>Cambio climático.</p> <p>Pandemias, epidemias o diferentes tipos de enfermedades</p>	<p>FA</p> <p>La estabilidad laboral de los funcionarios ante desastres naturales y pandemias, entre otras creara confianza y motivación a los colaboradores al sentirse seguros en su trabajo. F7, A2, A3</p>	<p>DA</p> <p>Incluir en el presupuesto un programa de capacitación. D1, A4</p>

<p>que afectan la función de la institución.</p> <p>Reducción del presupuesto.</p>		
<p>O</p> <p>Aprovechamiento de las becas que brindan las diferentes instituciones.</p>	<p>FO</p> <p>Aprovechamiento de las becas que brindan las diferentes instituciones para fortalecer el conocimiento y la experiencia laboral de los colaboradores. F2, O1</p>	<p>DO</p> <p>Utilizar las becas de las diferentes instituciones como una motivación, incentivando a los colaboradores a mejorar sus conocimientos mediante el estudio. D2,O1</p>

6.5.2 Propuestas de líneas de estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

Considerando los resultados del FODA se sugieren estrategias dirigidas específicamente a la alcaldía de San Sebastián de Yalí, con la intención de reducir las amenazas y debilidades, y lograr reforzar las fortalezas y oportunidades que se presentan.

6.5.2.1 Línea 1: Implementación de capacitaciones.

Objetivo: Incluir en el presupuesto un programa de capacitación.

Actividades

Planificación de capacitaciones que ayuden a los funcionarios a mejorar sus conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas.

Establecimiento de un plan detallado donde se ejecuten actividades recreativas de capacitación con los medios e instrumentos necesarios para su implementación.

Valoración por parte de los jefes de áreas a sus subordinados para detectar las debilidades que poseen los funcionarios para ser capacitadas.

6.5.2.2. Línea 2: Creación de confianza y motivación en los colaboradores.

Objetivo: Crear nuevas formas para incentivar a los funcionarios.

Actividades

Diseño de un plan de recompensas (materiales o el reconocimiento público) que motive a funcionarios a desempeñar mejor su trabajo.

Creación de un estímulo conocido como (reconocimiento público en el área) una de ellas es al que llamamos como trabajador del mes, basándose en el resultado de la evaluación del desempeño.

Establecer mejores relaciones humanas, de comunicación del jefe inmediato y de los altos mandos para incentivar la calidad y eficiencia del desempeño laboral.

6.5.2.3 Línea 3 y 4: La aceptación de becas crea que los funcionarios se abran a tener nuevos conocimientos y habilidades, para nuevos estudios que fortalezcan el conocimiento y mejoren el desempeño de los colaboradores.

Objetivo: Incentivar a los funcionarios a que acepten las becas para la intención de nuevos conocimientos y habilidades.

Actividades

Incentivación hacia los funcionarios, que puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, contribuyendo a tener un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos de la economía actual.

Estar al tanto siempre sobre cómo evolucionan las tendencias de trabajo, mejorara el crecimiento y desempeño de los funcionarios.

Realizar una evaluación al desempeño para conocer las debilidades que presentan los funcionarios para el desempeño de sus funciones.

Incentivar a los funcionarios que tienen problemas para desempeñarse correctamente en sus funciones, que afecten las becas para fortalecer sus conocimientos y mejorar su desempeño.

VII. CONCLUSIONES

Se concluye a través del análisis de resultados realizado a cada objetivo con sus variables.

No se da una valoración adecuada en todas las actividades a realizar por falta de capacitación y comunicación fluida además de la baja motivación que existe.

En el segundo objetivo al valorarse cuatro niveles de desempeño se concluyó que el nivel de desempeño que más se da es el superior estratégico, este se da cuando los funcionarios son independientes en su trabajo, ellos ya saben lo que van hacer y cómo lo van hacer, tiene un alto compromiso con el bienestar propio y de los demás.

Existe una relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral dado que mediante el análisis de la información se pudo constatar que el clima organizacional de una institución incidirá positiva o negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios, por lo tanto, esta también afectará positiva o negativamente a la alcaldía.

Para lograr una mejor satisfacción laboral de los funcionarios que laboran en la Alcaldía, en beneficio de dar solución a algunas problemáticas que se dan se elaboran una serie de estrategias para mejorar el clima laboral, para que los jefes del área y altos mandos las asocien a su equipo de trabajo y de esta forma generar un cambio significativo a los funcionarios lo que dará como resultado una mejora en el desempeño laboral de los mismos.

VIII. RECOMENDACIONES

Para que esta investigación sea de provecho a cada una de las áreas se recomienda:

Considerar la realización de capacitaciones al personal para aumentar y mejorar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, lo que genera una evaluación profesional del funcionario y un compromiso con la institución. Estimar o emplear una comunicación efectiva les dará a los funcionarios la confianza para aportar nuevas ideas a la institución. Tener en cuenta el reconocimiento por logros de los funcionarios tanto profesional como personal, establecer un sistema de incentivos para aumentar la motivación de los funcionarios y mejorar el clima laboral.

Es necesario que la Alcaldía ponga más énfasis en identificar las principales debilidades que presentan los funcionarios mediante la evaluación del desempeño para que los que a un siguen en bajo receptivo, básico receptivo y alto automático puedan avanzar al más alto que es superior estratégico.

La Alcaldía debe prestar bastante atención al clima laboral que se presenta dado que este no siempre será perfecto y se verá afectado por diferentes factores abordados anteriormente y esto influirá en el desempeño de los funcionarios y su estado de ánimo (ver objetivo 3 Grafica Nª16)

Se debe poner en práctica las estrategias planteadas para lograr dar solución algunas problemáticas y tener un clima labora agradable dado que este incide en el desempeño de los funcionarios, realizar reconocimientos y recompensas cuando el personal que labora realice un trabajo de calidad y desempeñen su trabajo con eficiencia y creara una excelente motivación.

BIBLIOGRAFÍA

(INSHT), I. N. (2015) *Iluminación en el puesto de trabajo. Criterios para la evaluación y acondicionamiento de los puestos*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

ACV . (18 de Septiembre de 2013) Obtenido de ACV Web site:
https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20es%20un%20estado,en%20ellas%20para%20su%20culminaci%C3%B3n.&text=La%20motivaci%C3%B3n

Administertio. (2 de Septiembre de 2017) Obtenido de Administertio Web site:
<https://administertio.wordpress.com/2017/09/02/concepto-de-comportamiento-organizacional/>

Alejandra Aho, P. P. (2006) *Cyber Tesis*. Obtenido de Cyber Tesis Wrb site:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/fea286a/doc/fea286a.pdf>

Amitai. (7 de Mayo de 2019) Recuperado el 2020, de Amitai Web site:
<https://www.amitai.com/es/dimensiones-clima-organizacional/>

Axon Training. (24 de Abril de 2019) Obtenido de Axon Training Web site:
<https://blog.axontraining.com/que-estado-animo-equipo-como-influyo/>

Benavides Benavides, M. F., Talavera Lagos , M. S., & Gutiérrez López , G. C. (Enero de 2017) Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Plásticos García Castro en la ciudad de Managua en el primer semestre del año 2016. Esteli, Nicaragua.

Bizneo . (2 de Marzo de 2020) Obtenido de Bizneo Web site:
<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>

Bizneo. (13 de Julio de 2020) Obtenido de Bizneo Web site:
<https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>

Centeno Centeno , L. d., Cruz Rodríguez , A. d., & Galeano Montenegro , H. J. (Enero de 2017) Incidencia del clima organizacional en la aplicación de los procesos productivos en impresiones ISNAYA de la ciudad de Estelí en el primer semestre año 2016. Esteli, Nicaragua.

Chiavenato, I. (2008) *Administracion de recyrsis Humanos*. Noviembre: Editorial Mc Graw Hill.

Concepto.de. (26 de Mayo de 2020) Obtenido de Concepto.de Web site: <https://concepto.de/identidad/>

Concepto.de. (8 de Junio de 2020) Obtenido de Concepto.de Wb site: <https://concepto.de/que-es-un-valor-y-cuales-son-los-valores/>

Conduce tu empresa. (13 de Enero de 2019) Obtenido de Conduce tu empresa Web site: <https://blog.conducetuempresa.com/2019/01/comunicacion-empresarial.html>

conexionesan. (septiembre de 2016) Obtenido de conexionesan Web Site: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/las-etapas-del-sistema-de-evaluacion-de-360-grados/>

Deconceptos.com. (s.f.) Obtenido de Deconceotos.com Web site: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/alcaldia>

Díaz, L. B. (Julio de 2015) "SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA". Guatemala.

Dibunet Ambiente empresarial. (6 de Nobiembre de 2018) Obtenido de Dibunet Ambiente empresarial Web site: <http://www.dibunet.com/la-importancia-la-estrategia-comunicacion-llevar-empresa-lo-mas-alto/>

El Alcalde derecho local en Nicaragua. (Abril de 2011) Obtenido de El Alcalde derecho local en Nicaragua Web site: <http://www.manfut.org/alcaldes/derecho-gobierno.html>

Escuela de organizacion industrial. (21 de Abril de 2015) Obtenido de Escuela de organizacion industril Web site: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/21/rotacion-de-personal/>

EsSalud. (Febrero de 2014) Obtenido de EsSalud Web site: http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/BoletinCPR02_2014.pdf

Factorial. (2018) Obtenido de Factorial Web site: <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>

Fano, F. J. (25 de Septiembre de 2015) *Mejora continua.es*. Obtenido de Mejor continua.es Web site: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (Septiembre de 2015) *CE Contribuciones a la Economía*. Obtenido de CE Contribuciones a la Economía Web site: <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20los%20profesores,est%C3%A1ndares%2C%20conflicto%20e%20identidad>)

Garrido, F. J. (28 de 03 de 2013) Entrevista sobre Estrategia al Dr. Francisco Javier Garrido. (J. C. Yepes, Entrevistador)

Gebesa. (14 de Mayo de 2019) Obtenido de Gebesa Web site: <https://blog.gebesa.com/mobiliario-y-equipo-de-oficina>

gestiopolis. (05 de 12 de 2016) Obtenido de gestiopolis Web site: <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-comunicacion-organizacional/>

Grupo Atico 34. (19 de Febrero de 2020) Obtenido de Grupo Atico 34 Web site: <https://protecciondatos-lopdd.com/empresas/conflictos-laborales/>

Henríquez, S. (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del. *Revista Científica pensamiento y gestion personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*.

Hubspot. (29 de Marzo de 2020) Obtenido de Hubspot Web site: <https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral>

InfoJobs. (20 de Septiembre de 2018) Obtenido de InfoJobs Web Site: <https://recursos-humanos.infojobs.net/20-cualidades-candidato-laboral-perfecto>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. M. (2012) *Comportamiento Organizacional* (Vol. VII) (J. L. Nuñez Herrejon, & E. Palos Baos, Edits.) Mexico, Houston Texas: The McGraw-Hill Companies Inc.

Joblers. (17 de Junio de 2015) Obtenido de Joblers Web site: <https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional/>

karinlizarraga. (11 de Febrero de 2016) Obtenido de karinlizarraga Web site: <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/tipos-de-clima-organizacional-segun.html>

LEXICO Powered by OXFORD. (2020) Obtenido de LEXICO Powered by OXFORD.Web site: <https://www.lexico.com/es/definicion/factor>

M, A. (16 de Marzo de 2020) *HRTRENDS by infoempleo*. Obtenido de HRTRENDS by infoempleo Web site: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/temperatura-oficina#:~:text=que%20trabajar%20m%C3%A1s,-,C%C3%B3mo%20afecta%20la%20temperatura%20de%20la%20oficina%20a%20la%20productividad,de%20confort%20de%20cada%20individuo.&text=Un%20nivel%20de%20humedad%20rela>

Martinez, T. (2013) *La atencion centrada a la persona*. Obtenido de La atencion centrada a la persona Web site: www.acpgerontologia.com

MejiaJervis, T. (2019) *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com Web site: <https://www.lifeder.com/funciones-alcalde/>

Mendieta, L. M. (Julio de 2017) Análisis de la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas y docentes con cargo de autoridades

superiores de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), durante el segundo semestre del año académ. Jinotepe, Carazo, Nicaragua.

Michel Pierson oficina. (23 de Noviembre de 2017) Obtenido de Michel Pierson oficina Web site: <https://michelpierson.com/oficina/espacios-de-trabajo/el-color-en-la-oficina/>

Morales, F. (15 de Mayo de 2018) *Acsendo.blog.* Obtenido de Acsendo.blog Web site: <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>

Mundo empresarial. (25 de Julio de 2016) Obtenido de Mundo empresarial Web site: [https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978#:~:text=Evaluar%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20un,competencias%20la borales%20de%20los%20cargos.](https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978#:~:text=Evaluar%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20un,competencias%20la%20borales%20de%20los%20cargos.)

Normas Juridicas de Nicaragua. (14 de Enero de 2013) Obtenido de Normas Juridicas de Nicaragua Web site:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/bbe90a5bb646d50906257265005d21f8/6b6fc62ab52a976c06257b0a006131f0?opendocument>

Pache, J. (18 de Julio de 2019) *Web y Empresas.* Obtenido de Web y Empresas Wb site: <https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>

Parques alegres Blog. (24 de Octubre de 2019) Obtenido de Parques alegres Blog Web site: <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-el-ambiente-social/>

Pérez, D. A. (2013) *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.* ciudad la Habana : Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2.

Perez, O. (20 de Agosto de 2019) *People Nex.* Obtenido de People Nex Web site: <https://blog.peoplenext.com.mx/estos-son-los-puntos-clave-que-debe-tener-una-buena-evaluacion-de-desempeno#:~:text=Es%20importante%20que%20tu%20evaluaci%C3%B3n,%2C%20eficiencia%2C%20productividad%2C%20puntualidad%2>

Porter, M. E. (25 de Septiembre de 2015) *Mejora Competitiva*. Obtenido de Mejora Competitiva: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=En%20palabras%20de%20Michael%20Porter,y%20valiosa%20en%20el%20mercado.&text=Dise%C3%B1ar%20la%20Estrategia%20de%20una,p%C3%BAblicos%20a%20los%20que%20sirve>.

Prevencionar.com. (11 de Octubre de 2016) Obtenido de Prevencionar.co Web site: <https://prevencionar.com.co/2016/10/11/el-ausentismo-laboral/>

Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2018) Clima organizacional y desempeño laboral. *Negotium*, 33-51.

Raffino, M. E. (29 de Agosto de 2020) *Concepto.de*. Obtenido de Concepto. de. Web site: <https://concepto.de/estrategia/>

Ramos, C. (10 de Octubre de 2013) *Brainly*. Obtenido de Brainly Web Site: <https://brainly.lat/tarea/283694#:~:text=El%20ambiente%20f%C3%ADsico%3A%20se%20refiere,en%20que%20ocurre%20la%20acci%C3%B3n>.

Recinos, N. E. (Julio de 2014) CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE EL PROGRESO, JUTIAPA. Jutiapa, Guatemala.

Significado . (12 de Octubre de 2019) Obtenido de Significado: <https://www.significados.com/actitud/>

Significados. (7 de Febrero de 2018) Obtenido de Significados Web site: <https://www.significados.com/estrategia/>

Significados. (13 de Diciembre de 2019) Obtenido de Significados Web site: <https://www.significados.com/companerismo/>

Significados. (13 de Diciembre de 2019) Obtenido de Significados Web site: <https://www.significados.com/aptitud/>

Star MeUP OS. (21 de Agosto de 2018) Obtenido de Star MeUP OS. Web site: <https://www.starmeup.com/blog/es/gestion-del-desempeno/mejorar-el-desempeno-laboral/>

Virtual.UMNG. (13 de Febrero de 2016) Obtenido de Virtual.UMNG Web site: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3ZhcY9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFkb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFub19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZGF81Lw==#slide_3

WITLAND Centro de negocios. (10 de Noviembre de 2017) Obtenido de WITLAND Centro de negocios Web site: <https://witland.es/actualidad/espacio-trabajo-rendimiento-laboral/>

Wolters Kluwer. (2018) Obtenido de Wolters Kluwer Web site: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AEAMtMSbF1jTAAASNjY0MjtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAP8M8HjUAAAA=WKE

Wood ward spanish. (15 de Mayo de 2020) Obtenido de Wood ward Spanish Web site: <https://www.spanish.cl/Vocabulary/Notes/Caracteristicas-Personales.htm#:~:text=Las%20caracter%20ADsticas%20personales%20nos%20muestran,llegar%20a%20ser%20mejor%20persona.&text=Atinado%3A%20Persona%20que%20acierta%20en,que%20act%20BAa%20con%20sentido%20c>

Work meter. (26 de 09 de 2012) Obtenido de work meter.Web site: <https://es.workmeter.com/blog/como-mejorar-desempe%C3%B1o-laboral-de-trabajadores#:~:text=Una%20buena%20forma%20de%20mejorar,ofrecer%20un%20bu en%20clima%20laboral.>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELÍ

Encuesta dirigida al personal de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

Somos estudiantes de V año de administración de empresas de la Facultad Regional
Multidisciplinaria (FAREM-ESTELÍ)

Objetivo: Valorar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la
alcaldía municipal de San Sebastián de Yalí primer semestre del año 2020.

Datos Generales

Edad: _____

Sexo: _____

Nivel Académico: _____

Cargo: _____

Años De Laborar: _____

Instrucciones de acuerdo a las escalas marque con una x solo el número que mejor describa su experiencia en cada una de las preguntas. El significado de cada número es el siguiente

- 1- Nunca
- 2- Casi nunca
- 3- Algunas veces
- 4- Casi siempre
- 5- Siempre

Usted se siente parte de esta organización	1	2	3	4	5
Recibe información general de los proyectos a realizar para el área que pertenece	1	2	3	4	5
Sus compañeros de trabajo le brindan ayuda cuando la necesita	1	2	3	4	5
Usted está satisfecha con el apoyo que le brindan sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
Es fácil para usted acceder a su superior cuando lo necesita y su superior reconoce sus logros	1	2	3	4	5
Conoce sus responsabilidades como trabajador	1	2	3	4	5
Sabe cuáles son sus derechos cómo trabajador	1	2	3	4	5
Conoce las políticas de la institución sobre la puntualidad e impuntualidad	1	2	3	4	5
Usted llega puntual a su trabajo	1	2	3	4	5
Está satisfecha con el trato que le brinda la responsable de recursos humano	1	2	3	4	5

El departamento de recursos humanos resuelve sus dudas y dificultades que usted presente	1	2	3	4	5
Ha sido víctima de acoso o maltrato por sexo raza edad	1	2	3	4	5
Ha sido víctima de acoso o maltrato en la institución	1	2	3	4	5
Usted cree que es efectivo su desempeño en la institución	1	2	3	4	5
Su trabajo es evaluado de forma justa	1	2	3	4	5
Es agradable el trato que recibe por parte d 211el director venera Alcalde	1	2	3	4	5

¿Cómo considera el ambiente físico dentro de la Alcaldía? En cuento a:

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	No satisfactorio
Espacio			
Iluminación			
Color de paredes			
Equipos instalados			
Temperatura			
Ruido			

¿Con que actitudes y actitudes se caracteriza?

¿Cómo se identifica usted como persona? Es decir que cualidades lo diferencian de los demás y lo hacen único(a)

¿Qué valores lo identifican?

¿Cómo es la motivación que recibe?

¿Siente que su trabajo es reconocido?

¿Existe cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo?

¿Cómo es su productividad dentro de la Alcaldía?

¿Qué característica de liderazgo posee al desempeñar sus funciones?

¿Existen conflictos?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida al responsable de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

Somos estudiantes de V año de administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELÍ)

Objetivo: Valorar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí primer semestre del año 2020.

Datos Generales

Edad: _____

Sexo: _____

Nivel Académico: _____

Cargo: _____

Años De Laborar: _____

¿Cuántos trabajadores laboran en la Alcaldía?

¿Capacita al personal que labora en la Alcaldía?

Si No

¿Cada cuánto capacita a los colaboradores de la Alcaldía?

¿Con que tipos de recursos cuenta la Alcaldía para los cursos de capacitación?

¿Hay comunicación en la Alcaldía?

Si No

¿Cómo funciona la comunicación dentro de la Alcaldía?

¿Existe motivación?

Si No

¿Qué tipos de medios usa para motivar al personal?

¿Realiza evaluación del desempeño al personal? Especifique

¿Qué tipos de métodos usa para medir el desempeño del personal?

¿Qué niveles de desempeño a identificado?

- 1) Bajo receptivo
- 2) Básico receptivo
- 3) Alto automático
- 4) Superior estratégico

¿Cuál es el clima laboral de la Alcaldía?

¿Cuál es el área que presenta más dificultad en cuanto a relacionarse con los demás colaboradores y entregar su trabajo en tiempo y forma?

¿Existe rotación de personal?

Si No

¿Por qué existe rotación de personal?

¿Se han dado casos de ausentismo?

Si No

De ser si su respuesta especifique ¿por qué?

¿Cuáles son los factores ambientales que intervienen en el clima y desempeño de los colaboradores?

¿Existe compañerismo entre los colaboradores de la Alcaldía?

¿Cómo es el estado de ánimo éntrelos trabajadores?

¿Existen conflictos entre los colaboradores?

Valoración del área de recursos humanos

¿Cuáles son las principales limitantes que tiene el Área de Recursos Humanos para garantizar un buen desempeño del personal que trabaja en la Alcaldía?

¿Cuáles son las principales ventajas que cuenta el Área de Recursos Humanos para garantizar el buen desempeño y motivación del personal?

¿Cuáles son las oportunidades que tiene el Área de Recursos Humanos para garantizar buen desempeño y satisfacción del personal?

4. ¿Qué acciones se podrían implementar para mejorar la eficiencia y motivación del personal del Área Administrativa?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

FAREM-ESTELÍ

Entrevista dirigida al alcalde de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí.

Somos estudiantes de V año de administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELÍ)

Objetivo: Valorar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí primer semestre del año 2020.

Datos Generales

Edad: _____

Sexo: _____

Nivel Académico: _____

Cargo: _____

Años De Laborar: _____

¿Cuál es la función del Alcalde?

¿Cuáles son las metas de la Alcaldía?

¿Cuáles son los principios de la Alcaldía?

¿Cuáles son los valores con los que se caracteriza la Alcaldía?

¿Escucha a sus subordinados?

Si No

¿Tiene buena comunicación con sus subordinados?

¿Existen conflictos en la Alcaldía con sus subordinados?

Si No

¿Qué hace para resolverlos?

¿Usted reconoce el trabajo y esfuerzo de sus colaboradores?

Si No

¿Cómo lo hace?

¿Cómo es la estructura de la Alcaldía de acuerdo al tamaño?

¿Cuál es su estilo de dirección en cuanto a liderazgo?

Liderazgo autocrático: Una forma extrema de liderazgo, en las que los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores.

Liderazgo burocrático: Hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

Liderazgo carismático: Inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos, tienen a creer mucho más en sí mismo que en los equipos de trabajo.

Liderazgo participativo o democrático: Es el que toma la última decisión, los líderes participativos invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión.

Liderazgo paternalista: Se preocupa por la vida personal de los empleados, los ve como seres humanos y hace todo lo posible para ellos no sientan la presión y el estrés del trabajo, es decir, los cuida como un padre.

Bosquejo

3.1 Alcaldía

3.1.1 Concepto

3.1.2 Alcalde

3.1.3 ¿Cuáles son las funciones del Alcalde?

3.1.4 ¿Qué garantiza el gobierno Municipal o Alcalde?

3.1.5 ¿Qué características debe tener un buen Alcalde?

3.1.6 Aspectos que debe tener un Alcalde para gobernar un Municipio

3.2 Clima organizacional

3.2.1 Concepto

3.2.2 Importancia del clima organizacional

3.2.3 Factores que conforman el clima organizacional

3.2.4 Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional

3.2.5 Como medir el clima organizacional

3.2.6 Características del clima organizacional

3.2.7 Dimensiones del clima organizacional

3.2.8 Tipos de clima

3.2.9 Incidencia

3.3 Desempeño laboral

3.3.1 Concepto

3.3.2 Importancia del desempeño laboral

3.3.3 Como medir el desempeño laboral

3.3.4 Comisiones para medir el desempeño laboral

3.3.5 Objetivos de la evaluación del desempeño

3.3.6 Etapas de la evaluación

3.3.7 Que aspectos evaluar

3.3.8 Niveles de desempeño

3.4 Estrategias

3.4.1. Concepto

3.4.2. Importancia de formular estrategias de comunicación

3.4.3. Pasos para formular estrategias

3.4.4. Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral como estrategia.

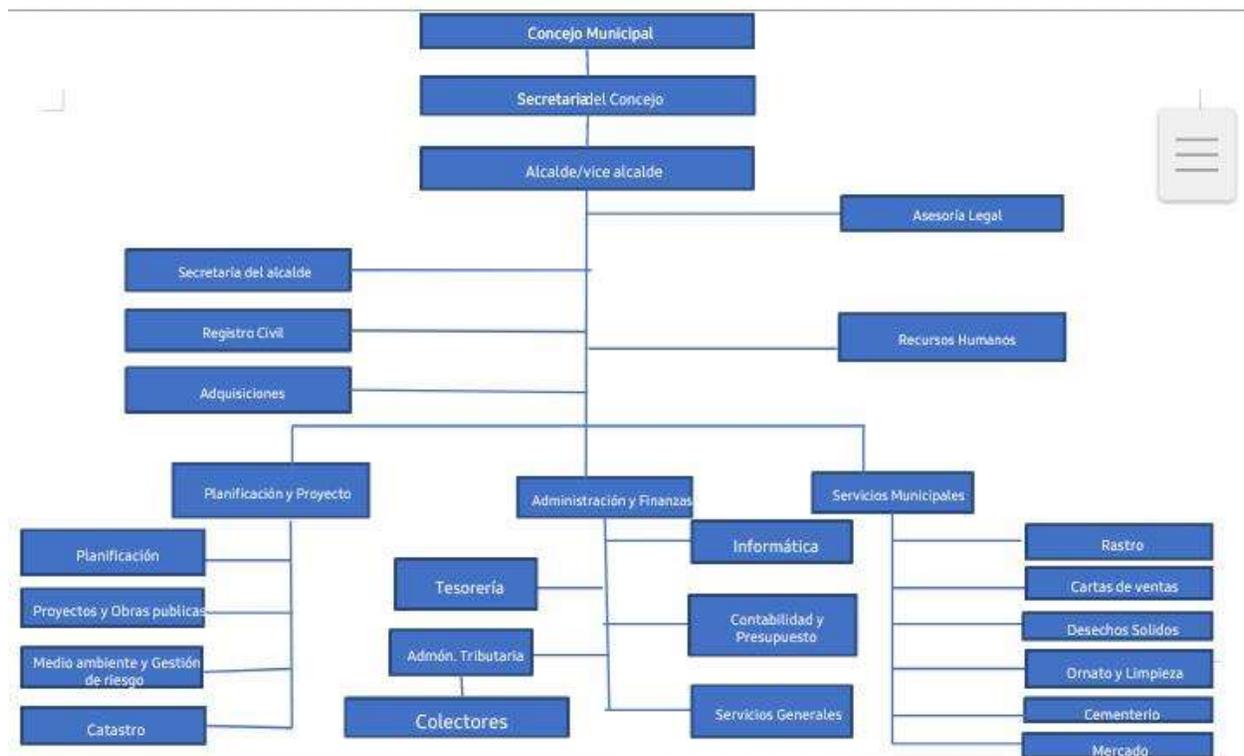
Cronograma de trabajo

Actividades	Meses y Días 2020														
	Marzo	Abril				Mayo				Junio					
Definir el tema y planteamiento del problema	28														
Antecedente, justificación y objetivos		04	11	15	18										
Marco teórico	25	30	02	10	15	20	23	25	28	30	05	08			
Hipótesis y cuadro de Operacionalización de Variables						16	23				23				
Diseño y metodología											30	06	19		
Defensa														24	

Actividades	Meses y Días 2020											
	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre					
Realización de encuesta	15	17										
Análisis de resultados	18	Al 25										

Se trabajó con el primer objetivo			01	25					
Se terminó el primer objetivo					25				
Se trabajó con el segundo y tercer objetivo					25				
Finalización del segundo y tercer objetivo						27			
Se trabajó el cuarto objetivo						28	10		
Revisión del cuarto objetivo								14	

Diciembre 2020			Enero 2021						
Pre defensa de investigación aplicada	16								
Aplicación de revisión		19							
Aplicación de revisión		23							
Aplicación de revisión		26							
Envío			27						





Tomado por investigadores dos estudiantes de V Año, Administración de Empresas

Lugar Alcaldía: Municipal San Sebastián de Yalí

Fecha: 11 de enero 2021