

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI  
FAREM-ESTELI  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**Seminario de graduación para optar al título de:  
Licenciado(a) en administración de empresas**

**TEMA DELIMITADO:**

**Desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal De Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración Septiembre-Diciembre 2014.**

**AUTORES:**

- Izcano Amador Óscar Luis
- López Montenegro María Cristina
- Mejía Galeno Frangine de Fátima

**TUTOR:**

Lic. Alberto Sevilla Rizo

**Estelí, 24 De Enero 2015**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS**

**TEMA  
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

**SUBTEMA  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE ESTELÍ COMO RESULTADO DE LAS RELACIONES  
ENTRE SINDICATO Y ADMINISTRACIÓN SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2014.**

## DEDICATORIA

### A

Dedicamos nuestra tesis primeramente a **Dios**, por habernos permitido culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudios.

Nuestros **padres** por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor,

**Maestros** por su tiempo, apoyo así como la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional,

En especial: **al Lic. Alberto Sevilla** por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo y a la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

**A todos ellos infinitas Gracias**

## AGRADECIMIENTO

Queremos dar infinitamente gracias a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo incondicional durante el transcurso de la carrera, en especial a:

**Dios** por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

**A nuestros padres** por habernos apoyado en todo momento, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Sobre todo por ser un ejemplo a seguir.

**Maestros** por brindarnos su guía y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino, especialmente al Lic. Alberto Sevilla Rizo quién con sus conocimientos, orientaciones, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación nos ha impulsado al desarrollo de nuestra formación profesional.

## VALORACION DEL DOCENTE

Por medio de la presente hago constar que **FRANGINE DE FATIMA MEJIA GALENO, MARIA CRISTINA LOPEZ MONTENEGRO, OSCAR LUIS IZCANO AMADOR**, estudiante de V año de la carrera de Administración de Empresa finalizaron su trabajo investigativo “Relaciones entre sindicato y administración, y su influencia en el desempeño laboral, de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí septiembre a diciembre 2014.

Dicho trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación ejecución (trabajo de campo), procesamiento análisis e interpretación de datos y las respectivas conclusiones.

Además es importante recalcar que esta línea de investigación de Relaciones entre sindicato y administración, y su influencia en el desempeño laboral, de los trabajadores hubo dificultades para la recolección de la información, pero considero que se cumplió con los objetivos propuestos.

Después de revisar la coherencia, el contenido y la forma del presente trabajo se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser presentado a defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 14 días del mes de enero del año 2015.

Atentamente.

Lic. Alberto Cayetano Sevilla Rizo

Tutor

## CONTENIDO

I.	INTRODUCCION.....	1
1.1.	ANTECEDENTES.....	2
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.	PREGUNTA PROBLEMA .....	4
1.3.1.	<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
1.4.	JUSTIFICACIÓN.....	5
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	6
2.1.	OBJETIVO GENERAL .....	6
2.2.	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> .....	6
III.	MARCO TEORICO.....	7
3.1.	<b>DEFINICION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b> .....	7
3.2.	<b>ADMINISTRADOR</b> .....	7
3.3.	<b>ADMINISTRACION PUBLICA</b> .....	7
3.4.	DEFINICIÓN DE ALCALDÍA.....	8
3.5.	DEFINICION DE ESTRUSTURA ORGANIZACIONAL .....	8
3.6.	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA</b> .....	8
3.6.1.	<b>ORGANIZACIÓN Y PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL</b> .....	10
3.7.	SINDICATO DEFINICIÓN .....	11
3.8.	<b>BREVE HISTORIA DEL COMIENZO DE LOS SINDICATOS EN NICARAGUA</b> .....	12
3.9.	<b>OBJETIVOS DE UN SINDICATO</b> .....	12
3.10.	<b>CLASIFICACIÓN DE LOS SINDICATOS</b> .....	14
3.11.	<b>DEFINICION DE PROCESO DE COMUNICACIÓN</b> .....	14
3.12.	<b>PROCESO DE COMUNICACIÓN</b> .....	15
3.13.	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RELACIÓN ENTRE EL SINDICATO DE TRABAJADORES Y LA ADMINISTRACIÓN .....	16
3.13.1.	DEFINICIÓN DE FACTORES.....	16
3.14.	<b>DEFINICION DE DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	17
3.15.	DEFINICIÓN DE RELACIONES LABORALES.....	18
3.16.	RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y SINDICATOS .....	19
3.16.1.	<b>CONSECUENCIAS DE LOS DESACUERDOS ENTRE AMBAS PARTES.</b> .....	19
3.16.2.	<b>DEFINICIÓN DE CONSECUENCIAS:</b> .....	19
3.17.	ALTERNATIVAS A MEJORAR LA RELACIÓN ENTRE SINDICATO-ADMINISTRACIÓN	21

IV.	OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	23
V.	DISEÑO METODOLOGICO .....	24
5.1.	<b>TIPO DE ESTUDIO</b> .....	24
5.2.	<b>Universo</b> .....	24
5.3.	<b>Muestra</b> .....	24
5.4.	<b>Tipo de Muestreo</b> .....	24
5.5.	Técnicas de recolección de información.....	24
5.5.1.	<b>Fuentes secundarias.</b> .....	24
5.5.2.	<b>Fuentes primarias</b> .....	25
5.6.	<b>VARIABLES</b> .....	25
5.7.	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES REALIZADAS Y POR REALIZAR</b> .....	25
5.7.1.	<b>Primera etapa: investigación documental</b> .....	25
5.7.2.	<b>Segunda etapa: elaboración de instrumentos</b> .....	26
5.7.3.	<b>Tercera etapa: trabajo de campo</b> .....	26
5.7.4.	<b>Cuarta etapa: informe final</b> .....	26
VI.	RESULTADOS.....	27
6.1.	<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE ESTUDIO</b> .....	27
6.2.	<b>FODA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI</b> .....	27
6.3.	<b>ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI</b> .....	28
6.4.	<b>ANALISIS DE LOS ORGANIGRAMAS</b> .....	28
VII.	CONCLUSIONES .....	38
VIII.	RECOMENDACIONES.....	39
IX.	BIBLIOGRAFIA .....	40
	ANEXOS .....	42



## I. INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones son más competitivas, se vive la era de la calidad, de instituciones eficientes, en todas ellas los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que deben ser vistos como un eslabón dentro de los procesos de Recursos Humanos para alcanzar una mayor productividad. La trilogía empleador-empleado-comunicación es la fortaleza más grande que una empresa puede tener y la dualidad entre servicio versus confort del empleado es su mayor debilidad. Recordemos que un empleado feliz dará un servicio de calidad.

Debemos reconocer también que en Nicaragua existen empresas estatales como por ejemplo las instituciones que cuentan con presupuesto, del estado y son instituciones gubernamentales las cuales rigen las normas de su desempeño laboral con el mismo reglamento de las demás, así por ejemplo en nuestro estudio la institución que analizaremos será la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí, la cual tiene como misión principal, el fortalecimiento Institucional de la Alcaldía que “pretende generar la capacidad interna necesaria para resolver los problemas del crecimiento urbano, de desarrollo de los sistemas de transporte y de integración con las áreas rurales del municipio e implementar soluciones de largo plazo y de capacitación complementaria.

Tiene componentes de asistencia técnica, asistencia legal, fortalecimiento institucional en transporte, planificación y áreas conexas, los cuales determinaran el buen desempeño de sus trabajadores y en consecuencia la buena marcha del municipio, por ello sabemos que nuestro trabajo tiene como principal impacto la información administrativa que la empresa necesita para acompañar este fortalecimiento institucional.

Los temas expuestos en el siguiente trabajo son de actualidad y su aplicación se da en las organizaciones que han puesto en práctica el desarrollo organizacional incorporando a los sindicatos como tal. Dejamos a criterio del lector profundizar o complementar el tema para su enriquecimiento.



## 1.1. ANTECEDENTES

La investigación acerca de la temática del **Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración**, aún no ha sido abordada, sin embargo como elementos predecesores se encontraron:

La primera encontrada en internet y de carácter internacional corresponde al tema de La situación de la negociación colectiva y libertad sindical de la Confederación Trabajadores Rerum Novarum – CTRN, en Costa Rica, siendo su autor José Carlos Mallma Soto, planteándose los objetivos siguientes: La obtención del diagnóstico en particular, a lo interno de la Confederación de Trabajadores Rerum Novarum con siglas CTRN, enfocado en el análisis del cumplimiento de las Normas Nacionales e Internacionales en materia de libertad sindical y negociación colectiva, así como evaluar si la Confederación ha desarrollado procesos de formación y capacitación que incidan en esta materia.

La segunda tesis encontrada y de carácter nacional en la biblioteca Urania Zelaya corresponde al tema de Capacitación como herramienta fundamental en el desarrollo de los RRHH (INISER Estelí 2010), siendo sus autores: Jenny Auxiliadora Flores Montenegro y Scarleth Yuniel Ortiz Ruiz, planteándose como objetivo analizar la importancia de la capacitación en el desarrollo del personal para el cumplimiento de las metas en INISER-Estelí al primer semestre del año 2010, brindando información acerca del manejo de recursos humanos en INISER-Estelí, y de cómo mejorar la capacidad productiva de esta institución a través de la inversión en capacitaciones.

Ambos documentos encontrados se relacionan con el presente tema ya que hacen mención al cumplimiento de normas, características de las relaciones laborales e información sobre los sindicatos y el papel que juegan estos en las empresas, así mismo brindan aportes sobre recursos humanos la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones del personal, y la responsabilidad laboral de la organización con sus empleados y de los empleados con la institución en sí.



## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La alcaldía municipal de Estelí ubicada frente al parque central 16 de julio de esta misma localidad, es una institución que promueve el desarrollo humano, progreso de la ciudad y conservación del medio ambiente, de carácter social sin fines de lucro. Tiene como función velar por el cumplimiento constitucional relacionado al desarrollo, progreso de la ciudad y la conservación del ambiente.

La relación entre sindicato y administración ha sido un problema que remonta desde hace varios años que generaron reacciones en los trabajadores ante las prohibiciones de sus empleadores que luego irrumpieron con mayor énfasis en distintos espacios incluso con asociaciones obreras de carácter clandestino hasta llegar a tratar estas relaciones de forma más racional.

Es importante destacar que en medio de tantas complicaciones aquellos trabajadores que no están afiliados al sindicato quedan en el olvido y debido a la necesidad económica que presentan no defienden sus derechos ni tienen a alguien que los defienda por ellos, pese a que el estado reconoce que la organización sindical forma parte de los derechos de los trabajadores y estos son irrenunciables, no evita que surjan los problemas entre el sindicato de trabajadores y la administración de la Alcaldía municipal de Estelí dichos problemas laborales entre ambas partes no solo afecta la economía de los trabajadores sino que también afectan otros ámbitos abordando en primer lugar al desarrollo económico del país.

La alcaldía municipal de Estelí, ha venido presentando problemas de coordinación entre los trabajadores y la administración, creando un ambiente tenso y conflictivo, confusión entre funcionarios y empleados, falta de satisfacción laboral, y un bajo nivel de eficiencia y eficacia en las labores de sus empleados, lo que puede ser causado por diversos factores como las relaciones entre el sindicato y la administración de dicha institución.



### **1.3. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo influye en el desempeño laboral, las relaciones entre sindicato y administración, en los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Estelí durante el 2014?

#### **1.3.1.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la relación laboral entre sindicato de trabajadores y administración?
- ¿Cuál es el rol del sindicato en la institución?
- ¿Qué papel juega la administración en las relaciones sindicato trabajador?
- ¿Cuáles son las consecuencias de los desacuerdos entre ambas partes?
- ¿Cómo lograr la mejoría entre las relaciones de los sindicatos de trabajadores y la administración?



## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Se decidió abordar la temática de la relación entre sindicato y administración porque es un tema nuevo y de interés, cabe mencionar que otra razón o motivo a la elaboración del tema es que los dirigentes de una organización no se dan cuenta que los conflictos con sus empleados les afecta negativamente en diversos ámbitos de la institución.

El presente trabajo es útil para reflejar el estudio de la relación entre sindicato y administración desde ambos puntos de vista, ya que a través de otras investigaciones se puede observar que el tema ha sido abordado de forma general y de una sola perspectiva bien desde la constitución de los sindicatos y recursos humanos o bien desde el rol de la administración en la implementación de técnicas para la minimización de costos y otros recursos pertenecientes a la institución.

Es un tema de vital relevancia para todo estudiante de las carreras de ciencias económicas pues son situaciones que en su entorno se debe tener conocimiento. También es importante para el lector o público en general ya que estando en el papel de empresario o sindicalizado es importante conocer cómo reaccionan ambos lados con esta problemática o las medidas y actitudes que debe tomar en cuenta, así mismo representa una herramienta fundamental para el estado ya que este también forma parte en estos conflictos mediante sus entes.



## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Describir la estructura organizacional de la administración y del sindicato de la Alcaldía
- Identificar los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre empleados-administración-sindicato.
- Relacionar el desempeño laboral con los factores que intervienen en la comunicación y la estructura organizacional del sindicato y la administración, a través de un FODA.



### **III. MARCO TEORICO**

#### **3.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. (DeConceptos.com)

#### **3.2. ADMINISTRADOR**

La palabra administrador la solemos emplear en nuestro idioma con diversos sentidos, aunque, siempre orientada al quehacer de la administración.

El administrador será quien ejerce la función de administrar una determinada cuestión, un bien, un conjunto de bienes, una empresa, un negocio, entre otras alternativas, que generalmente constituyen intereses que son propiedad de otros individuos.

Quien se ocupa de administrar la empresa debe producir con el mínimo costo el máximo beneficio, siendo sus claves de acción, la eficiencia, la eficacia, la organización, la investigación, las ideas innovadoras y la toma de decisiones. (DeConceptos.com)

#### **3.3. ADMINISTRACION PUBLICA**

La Administración Pública involucra la actividad del Poder Ejecutivo y sus agentes que en cumplimiento de sus fines de orden público se ponen en contacto con otros organismos o con la población en general. Se diferencia de la administración privada en la cual actúan personas físicas o jurídicas de Derecho Privado o el mismo. Estado en un pie de igualdad con los particulares. (DeConceptos.com)



### **3.4. DEFINICIÓN DE ALCALDÍA**

Los términos ayuntamiento, alcaldía, corporación local, corporación municipal, gobierno local y gobierno municipal se utilizan como distintos nombres para la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio.

Suele estar presidido por un alcalde, intendente, presidente de comuna o presidente municipal, que ostenta la presidencia de la administración local y del pleno municipal; y formado por los concejales o ediles que, reunidos en pleno, ejercen la potestad normativa a nivel local. (wikipedia)

### **3.5. DEFINICION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrarnos distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas y por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo. (Enciclopedia Financiera)

### **3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA**

El Municipio es la unidad base de la división político administrativa del país y según la Ley de Municipios (Nº 40) y sus Reformas (Nº 261) así como su Reglamento, establecen que el Municipio lo constituyen: la Población, el Territorio y el Gobierno Municipal.

A su vez las Leyes Nº 40 y 261 y su Reglamento, contienen entre otros aspectos: las competencias municipales; lo relativo al Territorio, la Población y el Gobierno Municipal; las relaciones con el Gobierno Central y con los Poderes del Estado; lo relativo a la participación de la población en la gestión local; la economía municipal y la coordinación interinstitucional.



La Constitución Política de Nicaragua establece que el Gobierno Municipal tiene competencia en materia que incida en el desarrollo socioeconómico de su circunscripción.

El Gobierno Local garantiza la democracia participativa además de que goza de plena autonomía y tiene, entre otras, las siguientes competencias:

- Proveer y ampliar los servicios municipales con alta calidad.
- Mejorar la asignación y utilización de los recursos presupuestarios.
- Superar la marginalidad de los sectores sociales y promover acciones que apunten a erradicar la pobreza extrema y la pobreza e incrementar el bienestar social, para un desarrollo humano sustentable a nivel local.
- Facilitar la participación de la sociedad civil para construir una democracia con equidad.
- Acelerar la formación y capacitación de los recursos humanos locales y promoverla en general con el propósito de crear las bases necesarias para el crecimiento y desarrollo del municipio.
- Convertir al funcionario público en un servidor público capaz y creativo.
- Proporcionar la estabilidad institucional que favorezca el proceso de gobernabilidad en el ámbito local.
- Incrementar el nivel tecnológico de las alcaldías con procesos innovadores y con proyectos que permitan la absorción de tecnologías apropiadas y de bajo costo.
- Establecer mecanismos y métodos de medición de la cobertura y calidad del



servicio al cliente o usuario y evaluar el grado de aceptación de la población para aplicar correcciones oportunas, a fin de mejorar los niveles de competitividad del sector público.

- Crear y organizar estructuras administrativas en concordancia con la realidad del municipio, con el fin de fortalecer la participación de la población, mejorar la prestación de servicios y dar una mejor eficacia a la gestión municipal.
- Delimitar el área urbana de la ciudad cabecera municipal y de las áreas rurales sin afectación de las líneas limítrofes establecidas.
- Proteger el patrimonio arqueológico, histórico, lingüístico y artístico, así como preservar la identidad cultural del municipio.
- Desarrollar, conservar y controlar el uso racional del medio ambiente y los recursos naturales como base del desarrollo sostenible del municipio.

### **3.6.1. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

Como resultado de varios estudios y pruebas organizacionales efectuadas entre finales de 1993 y el año de 1994 se presentó una propuesta de reorganización estructural de la Alcaldía Municipal de ESTELI a la Dirección Superior de la Institución. Esta propuesta, una vez aprobada, sirvió de base para la redacción del primer manual de funcionamiento que se ha elaborado para esta municipalidad.

El problema que existía en la estructura vigente era la desagregación innecesaria de funciones que daban origen a demasiadas estructuras organizacionales. La Dirección Superior de la Alcaldía se enfrentaba a la atención de muchos directivos de base del primer nivel administrativo ascendente, involucrándose en la solución de problemas que por su nivel de operatividad o carácter técnico - administrativo, podía ser resuelto por una autoridad del nivel intermedio.

No existían tales niveles intermedios y existía una mala utilización del calificativo jefe ya que aunque fueran cargos funcionales se les llamaban Directores, con las



consecuencias que ello conlleva en cuanto a asignaciones presupuestarias y a tratamiento jerárquico.

En 1995 el diseño organizacional fue elaborado bajo los principios generales de organización y desde el punto de vista eminentemente técnico. El diseño toma en cuenta algunas consideraciones de orden político pero no como elemento determinante de la estructura. En primer lugar, se consideró que lo mejor no era aumentar instancias y en segundo, no crear más aparatos de apoyo como en general se pretendía por el enfoque anterior al estudio organizacional de 1995.

Finalmente se opta por una decisión de simplificar la estructura para que la dirección municipal pudiera tener el mínimo de instancias a dirigir que le permitiera liberar tiempo para atender las estrategias municipales.

Así se elaboró el diseño el que se sometió a consideración del Concejo Municipal siendo aprobado por este en 1995.

El manual de organización del 95 paso por todas las etapas previstas que incluían desde diagnóstico de situación hasta el diseño de implementaron para su aplicación pero en las últimas se estancó y no se pudo dar continuidad a las demás acciones que implicaba la etapa final. El manual fue aprobado por el Concejo Municipal pero su puesta en funcionamiento estuvo lleno de obstáculos. (Mairena, 2014)

### **3.7. SINDICATO DEFINICIÓN**

Sindicato es la asociación de trabajadores o empleadores constituida para la representación y defensa de sus respectivos intereses. La constitución de sindicatos no Definir necesita de autorización previa. Arto. 203 C.T

Asociación de trabajadores cuyo fin es mejorar las condiciones económicas y sociales de éstos. El sindicato representa los intereses de sus afiliados, negociando con el empresario los incrementos salariales y las condiciones laborales durante la negociación colectiva. Si no es posible llegar a un acuerdo, el sindicato podrá convocar una huelga o llevar a cabo cualquier otro tipo de acción para presionar al empresario.

Sindicato es la asociación de trabajadores o empleadores constituida para la



representación y defensa de sus respectivos intereses. La constitución de sindicatos no Definir necesita de autorización previa. Arto. 203 C.T

Asociación de trabajadores cuyo fin es mejorar las condiciones económicas y sociales de éstos. El sindicato representa los intereses de sus afiliados, negociando con el empresario los incrementos salariales y las condiciones laborales durante la negociación colectiva. Si no es posible llegar a un acuerdo, el sindicato podrá convocar una huelga o llevar a cabo cualquier otro tipo de acción para presionar al empresario (Arto. 203 C.T, 1997)

### **3.8. BREVE HISTORIA DEL COMIENZO DE LOS SINDICATOS EN NICARAGUA**

La historia de los sindicatos mismos forma parte ineludible de los antecedentes del tema y de su importancia en las relaciones de desempeño laboral de sus trabajadores desde que nacieron, como veremos a continuación:

Al calor de una huelga de zapateros, en 1922, nace el primer sindicato, como expresión de la necesidad de organización de la clase obrera, que sintetiza la experiencia acumulada de las anteriores uniones de los trabajadores.

El movimiento obrero se desarrolló en correspondencia con el avance del capitalismo en la época. Durante la década de 1880, Nicaragua apenas comenzó a insertarse en el mercado capitalista mundial por medio de la exportación de café, que era su primer producto y su primera liga con el mercado internacional capitalista.

Ellos mismos cotizaban para hacer un fondo social que servía para ayuda de los propios afiliados y de sus familias en caso de necesidad, enfermedad o muerte. (Baltodano, 1999)

### **3.9. OBJETIVOS DE UN SINDICATO**

- **Un salario justo:** Los sindicatos buscan que quienes trabajan tengan un salario adecuado y digno, que les permita cubrir sus necesidades y las de sus familias en alimentación, salud, vivienda, educación, vestido y recreación.



- **Mejores condiciones de trabajo.** Las condiciones de trabajo son un complemento indispensable del salario. Las trabajadoras y los trabajadores tienen el derecho a que las condiciones en que laboran no les afecten ni física ni mentalmente.
- **Empleo estable para toda persona** No basta con tener trabajo, es importante que el empleo sea estable, regulado por leyes que protejan contra despidos injustos, principalmente cuando el trabajador y la trabajadora han entregado lo mejor de sus años y toda su experiencia para el desarrollo de su empresa y de su país .Las mujeres han sufrido tradicionalmente muchos problemas con el empleo.
- **Mejoramiento de las reivindicaciones sociales y económicas** Para proteger y garantizar el mejoramiento de los sectores laborales, es necesario crear leyes y luchar para que éstas se cumplan. Por esta razón el sindicalismo constantemente busca que los Estados promulguen leyes y decretos que garanticen la continuidad de sus conquistas y el mejoramiento social y económico de las personas trabajadoras. Para que las leyes se respeten y se cumplan, es necesario que todas las personas trabajadoras y estén unidos y organizados.
- **La permanente democratización:** El respeto a los Derechos Humanos es una de las luchas más importantes que los trabajadores pueden realizar desde sus organizaciones sindicales. El reconocimiento de los derechos de libre asociación, de pensamiento y de expresión implica luchar por la democratización de sus países. También es importante que los sindicatos participen en la vida política de las naciones, para vigilar y supervisar que los gobiernos sean justos en sus políticas económicas y sociales. (Luis, 2011)

Es importante que los trabajadores y trabajadoras participen y ejerzan control sobre aquellas decisiones que les afectan directa o indirectamente y ello depende del interés de estos por informarse como formar un sindicato, sus derechos y deberes, y hacer reuniones periódicas con el personal administrativo en el caso de la Alcaldía municipal.



### 3.10. CLASIFICACIÓN DE LOS SINDICATOS

Los sindicatos se clasifican según el arto 1 del reglamento de asociaciones sindicales: Los sindicatos son las asociaciones de trabajadores o empleadores constituidas para la representación y defensa de sus respectivos intereses. La constitución de sindicatos no necesita autorización previa.

Sin embargo el arto. 8 clasifica a los sindicatos de trabajadores de la siguiente manera:

Artículo 8.- Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- Por la calidad de sus integrantes:
  - **Gremial**, formado por trabajadores de una misma profesión o especialidad;
  - **De empresa**, formado por trabajadores que presten servicios en una misma empresa;
  - **De varias empresas**, formado por trabajadores que prestan servicios en dos o más empresas de la misma actividad económica;
  - **De oficios varios**, formado por trabajadores de diversas profesiones, si en determinado lugar el número de trabajadores de la misma profesión o actividad es menor a veinte.
- Por su ámbito territorial:
  - Particulares, cuyos integrantes son de una sola empresa o centro de trabajo;
  - Municipales, cuyos integrantes son de varios centros de trabajo situados en el mismo municipio;
  - Departamentales, cuyos miembros son de distintos centros de trabajo de un sólo departamento de la República;
  - Regionales, cuyos miembros son de distintos centros de trabajo localizados en una misma región;
  - Nacionales, cuyos miembros son de distintos centros de trabajo de al menos nueve departamentos de la República. (Nicaragua, 1997)

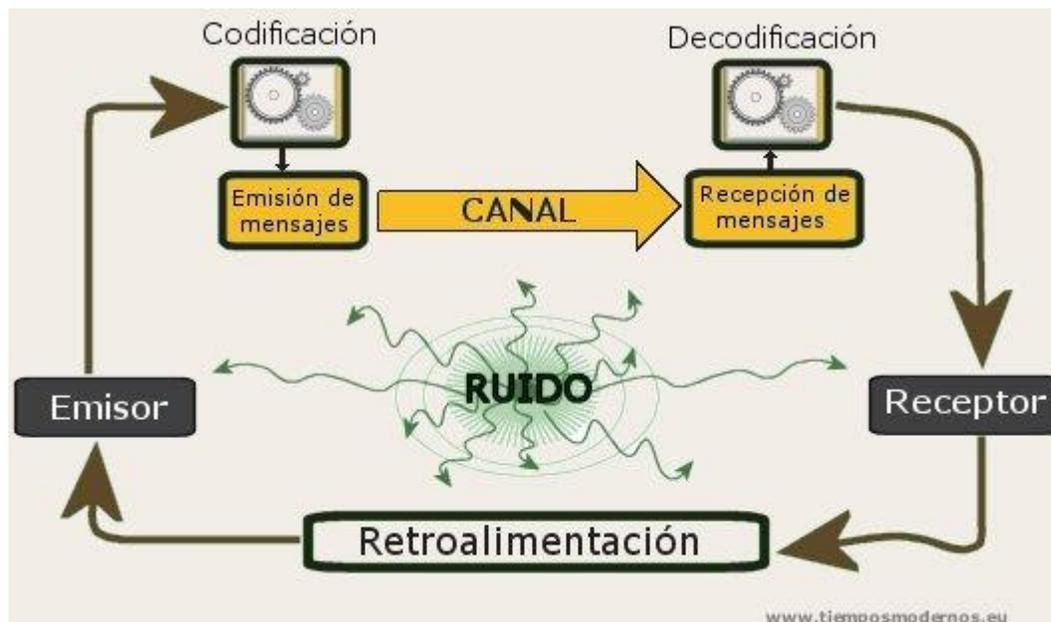
### 3.11. DEFINICION DE PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es parte integrante de la empresa y, como tal, la forma en que se lleve a cabo será decisiva en el modelo de organización.



Es un proceso mediante el cual una persona llamada emisor manifiesta un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio o canal, empleando un código común y procurando lograr el entendimiento de su significado.

### 3.12. PROCESO DE COMUNICACIÓN



Referencia de la imagen (Tiempos Modernos)

- **El emisor (hablante):** Elabora el mensaje con una intención, desarrolla la idea que desea transmitir, la planifica y la proyecta de acuerdo a su propósito y codifica la información usando símbolos cuyos significados coinciden con los del receptor.
- **El receptor (oyente):** Recibe la información o mensaje, lo descodifica, lo interpreta y lo convierte en información significativa. También recibe el nombre de destinatario.
- **El mensaje:** Conjunto de signos que comunican algo, es el contenido de la comunicación.
- **El canal:** Es el medio por el que se transmite el mensaje. Según la selección que haga el emisor puede ser: teléfono, correo electrónico o postal, memorando, mediante la palabra oral o escrita. Nótese que la riqueza del canal depende de las facilidades que proporciones para utilizar muchas vías de manera simultánea (palabras, gestos, posturas, etc.) y la retroalimentación inmediata, verbal y no verbal. La comunicación cara a cara constituye el canal de mayor riqueza, porque



permite la mayor cantidad de información durante el acto comunicativo, mientras que los medios escritos de carácter impersonal como los boletines o informes generales tienen menor cantidad de matices. En dependencia del tipo de mensaje el emisor seleccionará el canal: un mensaje rutinario y claro admite canales de poca riqueza, pero un mensaje complicado y ambiguo es susceptible de ser mal interpretado, por lo que requiere el empleo de los canales más ricos.

- **El ruido:** Conjunto de factores no planificados que pueden interrumpir o interferir en la correcta interpretación del mensaje.
- **La retroalimentación:** Es el proceso inverso que expresa la reacción que sobre el receptor provocó el mensaje enviado por el emisor, y da a conocer como este ha revelado el sentido de la información recibida, es decir si el mensaje logró el efecto deseado.

**Decodificación:** consiste en que el Receptor convierte los signos que le llegan en un mensaje. De esta forma los signos son asociados a las ideas que el Emisor trató de comunicar.

**Receptor:** Recibe la información o mensaje, lo descodifica, lo interpreta y lo convierte en información significativa. También recibe el nombre de destinatario. (Gareca)

### **3.13. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RELACIÓN ENTRE EL SINDICATO DE TRABAJADORES Y LA ADMINISTRACIÓN**

#### **3.13.1. DEFINICIÓN DE FACTORES**

Se entiende por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos.

Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios. (Definiciones ABC)

- **Comunicación**

La comunicación actúa como un factor clave en las relaciones laborales. La comunicación bidireccional entre el trabajo y el capital permite a los trabajadores mantenerse plenamente informados de las expectativas del lugar de trabajo, así como de los cambios que les afectan. La administración debe tener conocimiento de los problemas que puedan



surgir, en lugar de enterarse de las cosas después de haber llegado a un punto de crisis. De este modo, pueden abordar las cuestiones a tiempo y mantener los rumores, insinuaciones y la desinformación a un mínimo.

- **Salarios y beneficios**

Los salarios y beneficios son tal vez el factor más obvio que afecta las relaciones laborales. Mientras que los salarios y beneficios no hacen que las relaciones laborales funcionen mejor por sí solas, pueden ayudar a que los empleados se sientan más valorados. Pocas cosas son más frustrantes que trabajar por menos de lo que sientes que vales. Mantener los salarios y beneficios en línea con los estándares de la industria, o por encima de ellos, ayuda a mantener a raya el descontento de los trabajadores.

- **Ideología**

Cada compañía tiene una ideología, como parte de su cultura corporativa. Esta ideología necesariamente incluye un componente sobre cómo se relaciona la gestión con la mano de obra. La actitud que tiene una empresa hacia sus empleados y cómo trata con ellos, por ejemplo si hay un mayor énfasis en recompensas o castigos, tiene necesariamente un efecto en las relaciones laborales. (Pell, 2008)

Las demandas de los sindicatos normalmente son por ajustes salariales por inflación, condiciones de jubilación, el pago por horas extras, material de trabajo en malas condiciones y de igual manera el respeto a estos derechos.

### **3.14. DEFINICION DE DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.



- **Fijar metas y objetivos laborales**

La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.

- **Prepararse para una revisión del desempeño laboral**

El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador.

Existen muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir. (eHowenespanol.com).

### **3.15. DEFINICIÓN DE RELACIONES LABORALES**

Se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se



generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea). (Juárez, relaciones sindicales, 2012)

### **3.16. RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y SINDICATOS**

La relación entre la gerencia de la empresa y un sindicato de empleados puede ser contenciosa. Los empleadores pueden resentir las capas de la burocracia que se pueden desarrollar dentro de los sindicatos. Los representantes de los sindicatos pueden resentir una actitud indiferente sobre la parte de la gerencia.

Mejorar las relaciones laborales con un sindicato de empleados le permite a las empresas cumplir sus objetivos de eficiencia. También crea un mejor ambiente de trabajo para los empleados y la gerencia. Seguir un plan cuando se intenta mejorar las relaciones de trabajo con un sindicato de empleados ayuda a alcanzar resultados favorables. (Juárez, relaciones sindicales, 2012)

#### **3.16.1. CONSECUENCIAS DE LOS DESACUERDOS ENTRE AMBAS PARTES.**

##### **3.16.2. DEFINICIÓN DE CONSECUENCIAS:**

Efecto de un determinado suceso, decisión o circunstancia. Desde esta perspectiva puede aseverarse que una consecuencia es meramente un efecto.

- **Conflictos:** Se desencadenan situaciones de inconformidad ante la falta de respuesta por parte de la administración creando un ambiente tenso dentro de la empresa debido a los desacuerdos entre sindicato y administración, además los conflictos son internamente.



- **Uso de medios de acción sindical:** Dentro de estos medios están las distintas manifestaciones como huelgas pacíficas, en caso de no atender a estas los trabajadores proceden a otro nivel más fuerte o protestas más violentas.
- **Disminución de la producción:** Las empresas con fines de lucro dedicadas a la producción de productos les afecta en sus exportaciones o comercialización por falta de mano de obra ya que los trabajadores realizan paros laborales en algunas ocasiones.
- **Pérdida de tiempo:** En ocasiones se presenta duda en los trabajadores y temor de iniciar un conflicto por no perjudicarse en el trabajo por lo que se encuentran distraídos en el trabajo además una vez iniciadas las manifestaciones proceden a ejecutar planes ambas partes y las reuniones con el propósito de llegar a un acuerdo finalizan sin llegar a una solución.
- **Desprestigio para la empresa:** Los distintos conflictos externos y las divulgaciones de los trabajadores sobre la situación de la empresa con otras personas tanto internas como externas afectan negativamente la imagen de la empresa ya que son vistas con desconfianza y se adopta la incertidumbre en cuanto al cumplimiento de la misma con el cumplimiento de las prestaciones sociales de sus empleados disminuyendo la demanda laboral.
- **Medidas de acción empresarial:** Un ejemplo es el ingreso de empleados a la lista negra, o búsquedas de cualquier motivo de despido.
- **Violencia:** algunas medidas tomadas por los trabajadores se tornan violentas como forma de presión como la quema de llantas, paro de transporte vehicular, uso ilegal de morteros y demás armas, ocasionan daños en la infraestructura de la empresa, posesión de recursos pertenecientes a la institución viendo desde la perspectiva de la empresa el llamado de la policía para represión o control de los trabajadores y estos son maltratados.
- **Terminación de relaciones laborales o contrato de trabajo.** (Juárez, relaciones sindicales, 2012)



### **3.17. ALTERNATIVAS A MEJORAR LA RELACIÓN ENTRE SINDICATO- ADMINISTRACIÓN**

- Crear líneas fuertes de comunicación ayuda a mejorar las relaciones laborales con los sindicatos.
- Evaluar la relación actual con el sindicato. Identifica los problemas que frecuentemente discutes con el mismo. Esto puede incluir acciones para los miembros del sindicato, solicitudes de aumento de pago, decisiones de contratación o condiciones de trabajo. Revisa las conversaciones pasadas con los representantes del sindicato para ver las formas en las que trataste las discusiones de manera más positiva.
- Hablar con los representantes del sindicato. No esperes a que se desarrolle un problema antes de hablarlo. Averigua si tienen alguna pregunta o preocupación que no haya sido dirigida a través de los canales formales establecidos. Considera reunirte con ellos en un ambiente social informal para construir cordialidad y familiaridad. Crear y mantener líneas abiertas de comunicación es vital para mejorar las relaciones con un sindicato.
- Discutir las necesidades y objetivos de tu empresa con el sindicato de empleados. Según la Dra. Calor Gill de Melbourne Business School y el Dr. Denny Meyer de Swinburne University of Technology, los sindicatos pueden ayudar a que las empresas alcancen sus objetivos ayudándolas como constructores de confianzas, defensores de los cambios y facilitadores de la comunicación.
- Tomar medidas para resolver los problemas que el sindicato de señale. El interés de la gerencia y los sindicatos a veces son diferentes, y no es necesario conceder cada solicitud. Sin embargo, tomarse el tiempo visiblemente para considerar las solicitudes e investigar su factibilidad ayuda a que los líderes de los sindicatos vean que estás actuando sobre su solicitud de buena fe.
- Mantener buenas relaciones con los empleados que no están afiliados al sindicato. Aunque algunos pueden haber elegido no unirse o pueden no calificar para ser miembros del sindicato, los representantes del mismo pueden poner su ojo sobre tu



tratamiento con otros trabajadores. Mostrar que los empleados no afiliados no son tratados mal o injustamente favorecidos ayuda a crear un ambiente menos hostil.

- Desarrollar un procedimiento claro para manejar cuestiones entre la gerencia y los sindicatos antes de que ocurran los problemas. Crear pasos de acción para el sindicato y la gerencia va a mostrar que ambas partes están progresando hacia una solución. (Landers, 2009)

Las alternativas son la parte más importante para la solución de un conflicto, pero estas no arreglan la relación laboral, sin la colaboración y disposición de ambas partes para solucionar el problema. Se necesita de ambas una actitud auténtica positiva para disolver toda puerta abierta a un conflicto futuro.



#### IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos específicos	Dimensión del análisis	Definición Operacional	Indicadores	Fuentes de información
<p>Describir la estructura organizacional de la administración y del sindicato de la Alcaldía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Sindicato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación</li> <li>• Sindicato es la asociación de trabajadores o empleadores constituida para la representación y defensa de sus respectivos intereses. La constitución de sindicatos no Define necesita de autorización previa.</li> </ul>	<p>Detallar organigrama funciones específicas tipos de relaciones que establecen con los trabajadores y mecanismos de interrelación que promueven</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>
<p>Identificar los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre empleados, administración, sindicato y el desempeño laboral de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores</li> <li>• Proceso de comunicación</li> <li>• Desempeño laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entiende por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos.</li> <li>• Es un proceso mediante el cual una persona llamada emisor manifiesta un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato) a un receptor, a través de un medio o canal, empleando un código común y procurando lograr el entendimiento de su significado.</li> <li>• El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo.</li> </ul>	<p>Enumerar los procesos de comunicación entre empleados y administración, mecanismos de ordenanza manejo de datos e información así como determinantes de la relación</p> <p>Detalle de opiniones lineamientos y actividades de comunicación cotidiana</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>
<p>Relacionar el desempeño laboral con los factores que intervienen en la comunicación y la estructura organizacional de sindicato y administración, a través de un FODA.</p>	<p>FODA de la relación laboral entre sindicato y administración</p>	<p>Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</p>	<p>Análisis de factores</p> <p>Detalle de la visión de sindicato y administración</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>



## **V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

El enfoque del estudio es cuali-cuantitativo por que permiten un análisis en este determinado espacio de tiempo, no pretende analizar la relación de años ni tampoco determinar relaciones posteriores. Es un análisis administrativo de la situación actual analítico-transversal porque se pretende relatar la relación laboral actual entre sindicato y administración exponiendo de forma detallada como impacta la relación entre sindicato y administración en el desempeño laboral de los trabajadores durante un periodo de tiempo el año 2014.

### **5.2. Universo**

En este caso el universo está constituido por los trabajadores de la alcaldía municipal de la ciudad de Estelí. Que son un total de 225 Los trabajadores se agrupan en tres grandes áreas: administración, obras municipales y servicios municipales.

### **5.3. Muestra**

La muestra de estudio está constituida por el 18% los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados de la alcaldía municipal de Estelí. Esto corresponde a 40 trabajadores que son los que corresponden a los trabajadores que están dentro de las oficinas centrales administrativas de la Alcaldía.

### **5.4. Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo es no probabilístico, es decir, por criterios de inclusión: trabajador de la alcaldía, sindicalizado o no, de cualquier género masculino o femenino, que estuviera dentro de las instalaciones al momento de realizar la recolección de la información.

### **5.5. Técnicas de recolección de información**

**5.5.1. Fuentes secundarias:** Han sido los son folletos de administración de empresas y consultas en internet para la elaboración del marco teórico.



**5.5.2. Fuentes primarias:** Para realizar esta investigación se hará uso de técnicas de recolección de información como son la entrevista y la Escala Likert

**Entrevista:** Se la aplicarán entrevistas al personal de administración y al representante del sindicato, pertenecientes a la alcaldía donde se realizarán dichas entrevistas, con el objetivo de profundizar en el tema de estudio para llegar a comprender la relación entre el sindicato y la administración de la alcaldía de Estelí y los factores que intervienen en ella.

**Encuesta:** Se aplicarán encuestas a los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí, ya que de esta manera podrán exponer de forma veraz y completa su punto de vista importante en la determinación de factores. La cual contiene 20 ítems distribuidos por variables como detallan los objetivos y que permiten a cabalidad la evaluación de los trabajadores.

## **5.6. VARIABLES**

### **Dependiente**

- Desempeño laboral,
- La influencia de la relación entre ambas partes.

### **Independientes**

- Sindicato,
- Administración,

## **5.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES REALIZADAS Y POR REALIZAR**

### **5.7.1. Primera etapa: investigación documental**

La primera etapa comprendida entre el 24 de Marzo y el 5 de Julio del año 2014, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: páginas web, consulta de libros en internet y revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí).



### **5.7.2. Segunda etapa: elaboración de instrumentos**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores identificados en el cuadro de operacionalización de los objetivos. La guía de entrevista se elaboró el 2 de Noviembre del año 2014. También se una encuesta para comparar la información que se obtendrá a través de la entrevista.

### **5.7.3. Tercera etapa: trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en la aplicación de las entrevistas al administrador de la alcaldía municipal de Estelí. Esta etapa se llevó a cabo en un periodo comprendido del tres semanas se aplicó en un solo día.

A cada informante se le solicitó su participación y se explicó el objetivo de la investigación. Se realizó entrevistas a las siguientes personas:

- Raúl Mairena Mairena (Responsable de RRHH)
- Judith Katuska (Contadora de Costo y Secretaria del sindicato)

La escala Likert se aplicó durante trabajadores afiliados y no afiliados trabajaron para un total de 40 empleados afiliados y no afiliados más dos entrevistas.

### **5.7.4. Cuarta etapa: informe final**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas y encuesta, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación.



## VI. RESULTADOS

### 6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

**Misión de la Alcaldía Municipal de Estelí:** Es cumplir con los requerimientos de la Ley de Acceso a la Información Pública, como una entidad responsable y apegada al marco legal que nos rige.

**Visión:** mantener un estrecho vínculo de comunicación con todos los ciudadanos y ciudadanas del municipio de Estelí.

### 6.2. FODA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI

#### **Fortalezas:**

- Las relaciones laborales entre el sindicato y la administración de la institución no afecta el desempeño laboral de los trabajadores ya que estos están mecanizados en cuanto a las funciones que cada uno cumple dentro de la institución.
- Estabilidad laboral.

#### **Oportunidades**

- A través de diversos estudios pueden implementarse programas y técnicas profesionales para mejorar la eficiencia y eficacia de la institución.

#### **Debilidades:**

- Mala comunicación de forma horizontal y vertical en la institución.
- Baja preparación académica en los empleados, en su mayoría han adquirido conocimientos mediante la experiencia laboral.
- Falta de automatización en la Alcaldía.
- No se evalúa el desempeño del trabajador.
- No se implementa correctamente el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso
- Bajo nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los empleados.
- Infraestructura deteriorada insatisfacción laboral.
- Deficiente estructura organizacional



**Amenazas:**

- Insatisfacción de los habitantes de Estelí con el servicio brindado por la alcaldía municipal.
- Resistencia de los trabajadores al cambio de mando político

**6.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI**

- Emplear sistemas computarizados en áreas como registro civil y capacitar al personal de esta área, así se minimiza tiempo al buscar los registros, se beneficia a los trabajadores que realizarán menor esfuerzo, tendrán un mejor ambiente en las oficinas en lugar de buscar en libros deteriorados y se brindará un mejor servicio a la población.
- Realizar capacitaciones sobre temas relacionados a como brindar un mejor servicio, que mantener buenas relaciones en el trabajo beneficia a crear un mejor ambiente laboral, motivación laboral.
- Establecer en una asamblea anual las reuniones con el sindicato, el período con el que se van a realizar y los temas que se abarcarán.
- Emplear un organigrama más acorde con los requerimientos de las distintas áreas existentes en la Alcaldía para crear una fluida comunicación, una mejor jerarquización y facilitando la determinación de funciones.
- Que la administración vaya de la mano con el sindicato para que exista una comunicación fluida con los trabajadores e ir eliminando todo miedo o resistencia a mejorar para el bien tanto de la institución como de los trabajadores mismos.

**6.4. ANALISIS DE LOS ORGANIGRAMAS**

En el organigrama actual de la alcaldía municipal de Estelí se puede observar que las líneas de comunicación y cadenas de mando no van acorde a los requerimientos y necesidades de cada área incidiendo negativamente en la institución, ya que no refleja una estructura jerárquica y autoritaria definida, ni una disposición de funciones por orden de rango e importancia de acuerdo al grado de responsabilidad.



Como ejemplo se puede señalar que la ubicación del área de recursos humanos es inadecuada (ver anexo 1) ya que este no debe estar en dependencia de ningún departamento debido a su importancia y de esta manera implementar nuevas estrategias a través del personal de dicha entidad. Recursos humanos se debe constituir como un departamento en la misma línea de nivel que los demás departamentos ahora si los empleados necesitan abocarse con RRHH no tendrán que pasar primero por el departamento de administración y finanzas (ver anexo 2).

El área de gestión y seguimiento de proyectos se cambió al departamento de dirección de planificación con el área de transporte intramunicipal (ver anexo 1 y 2) ya ambos estaban mal ubicados el área de transporte intramunicipal está ahora en el departamento de obras públicas por ser de la misma índole; lo mismo con el área de gestión y seguimiento de proyectos (ver anexo 2) está en el departamento que le corresponde dirección de planificación por ser indispensable en el orden del proceso que conllevan los proyectos dirección, planificación, ejecución, y seguimiento.

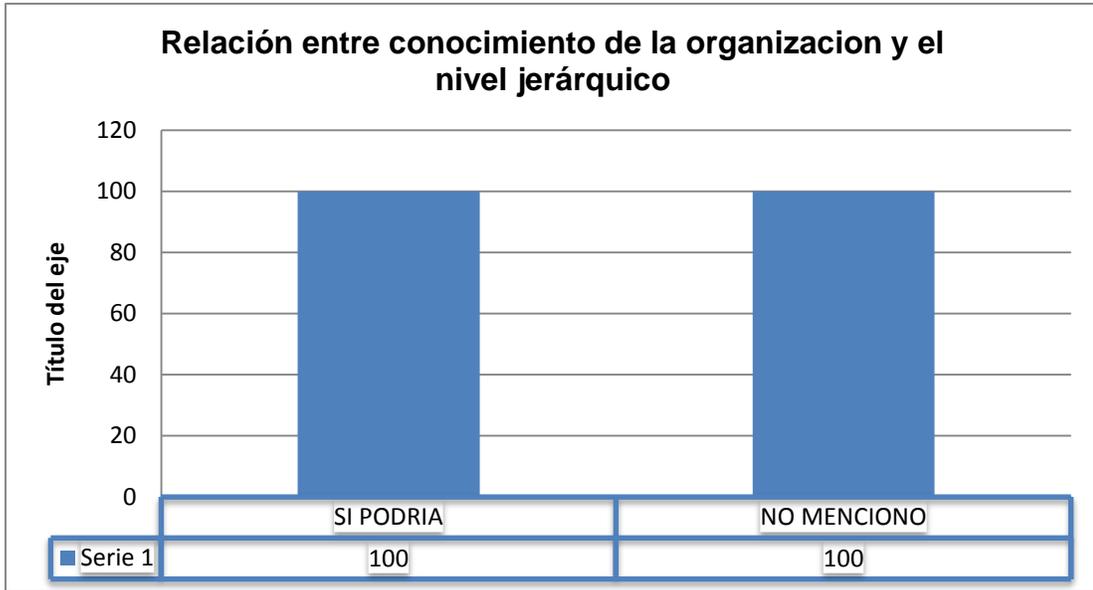
Y finalmente las secretarías de la mujer y del ambiente fueron ubicadas en un mismo departamento de participación ciudadana debido a la misma ubicación incorrecta que tiene en el organigrama actual de la alcaldía, ahora ubicadas en un orden y en un departamento que permita un mejor orden, una fluida comunicación y apoyo de las demás secretarías (ver anexos 1 y 2).

Los resultados vienen detallados por área población estudiada; administración, sindicato y empleados interrelacionados por esquemas de columnas, en ellos se analiza el comportamiento de cada ítem por cada objetivo desde el punto de vista de cada actor de la cadena de desempeño y de relaciones.



**Objetivo 1** Describir la estructura organizacional de la administración y del sindicato de la Alcaldía.

**¿Podría Ud. mencionar cuál es la estructura organizacional actual de la Alcaldía?**

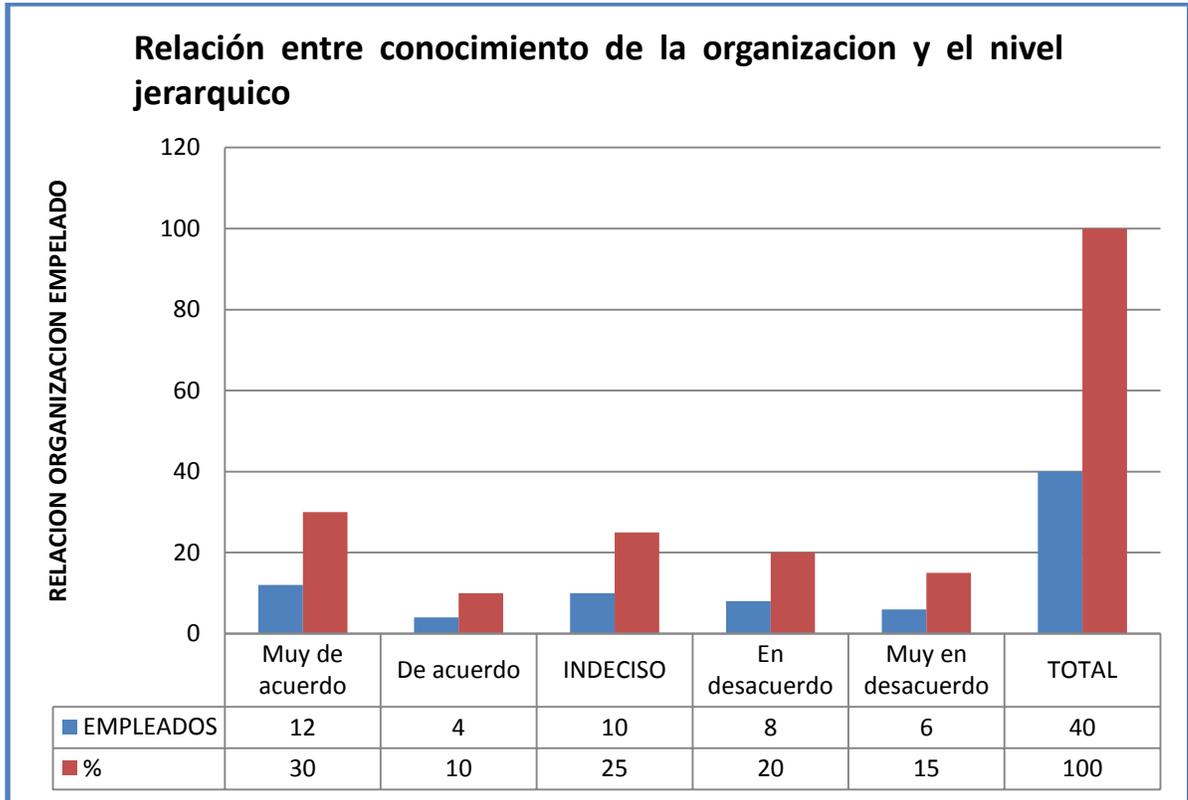


En cuanto al grafico 1 podemos determinar que todos los actores de la entrevista coinciden en un 100% conocer las estructura organizacional de la alcaldía y de sus área, pero también el 100% no menciona como está formado esto ya fuese o no afiliación sindical como podemos confirmar con el ítem siguiente



**Objetivo 1** Describir la estructura organizacional de la administración y del sindicato de la Alcaldía

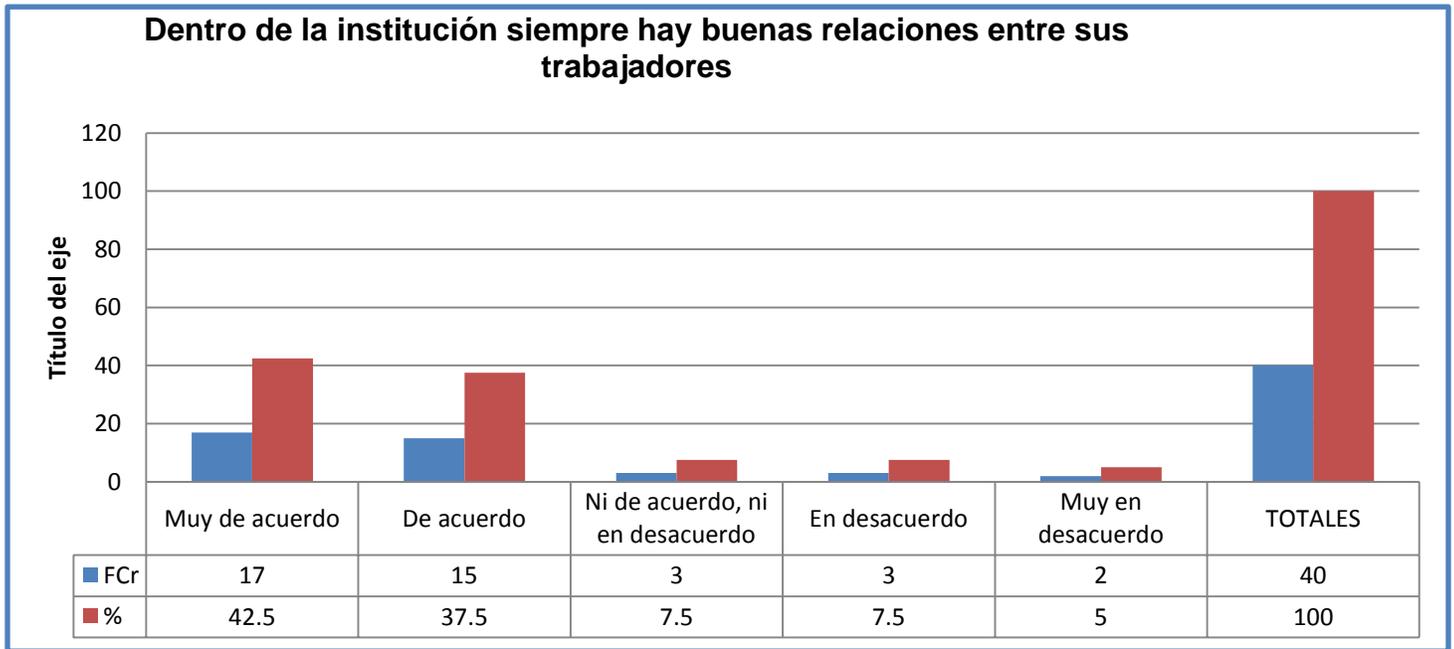
**Gráfico 2** ¿Conozco bien el organigrama de la institución y las funciones de sus miembros?



En cuanto al gráfico 1 todos los actores de la entrevista coinciden en manifestar en un 100% conocer la estructura organizacional de la alcaldía y si observan en el gráfico 2 14 empleados estuvieron en desacuerdo y muy en desacuerdo con lo cual podemos determinar que desconocen dicho organigrama y otros 10 ni siquiera pudieron responder al ítem. Y es de vital importancia saber jerarquizar rangos para establecer puentes de comunicación asertivos que den solución rápida a problemas inmediatos caso contrario los trabajadores no sabrán a quien acudir para resolverlos o nunca serán capaces de sentirse satisfechos con la labor desempeñada cuya variable es otro indicador de buen desempeño.



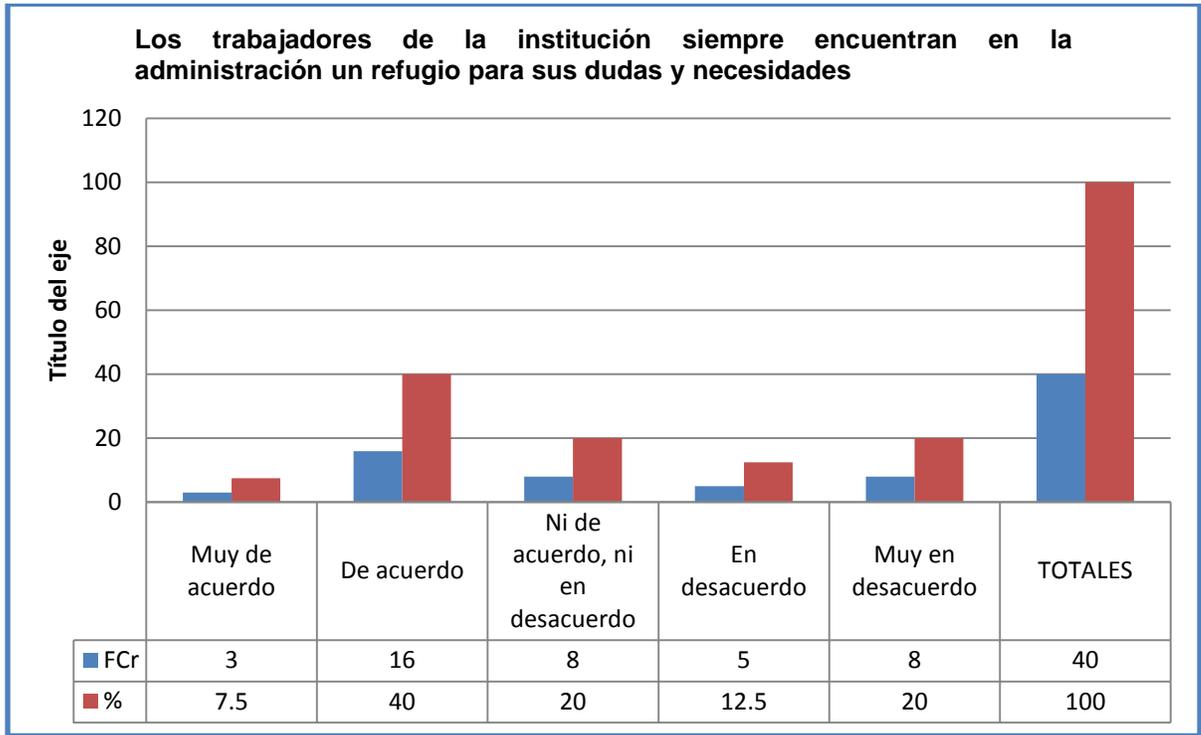
**Gráfico 3 objetivo 2 factores que intervienen en el proceso de comunicación**



En este gráfico 32 trabajadores están de acuerdo y muy de acuerdo en que si existen buenas relaciones entre los miembros de su comunidad y dentro de una empresa o institución si el nivel de confianza y empatía entre todos los miembros es fuerte esto se convierte en una fortaleza para situaciones bajo presión sin embargo podemos ver que las respuestas a las preguntas de la comunicación no son determinantes como fortalezas sino como debilidades ya que no existe o no emplean un mecanismo formal de comunicación más q la comunicación verbal directa.



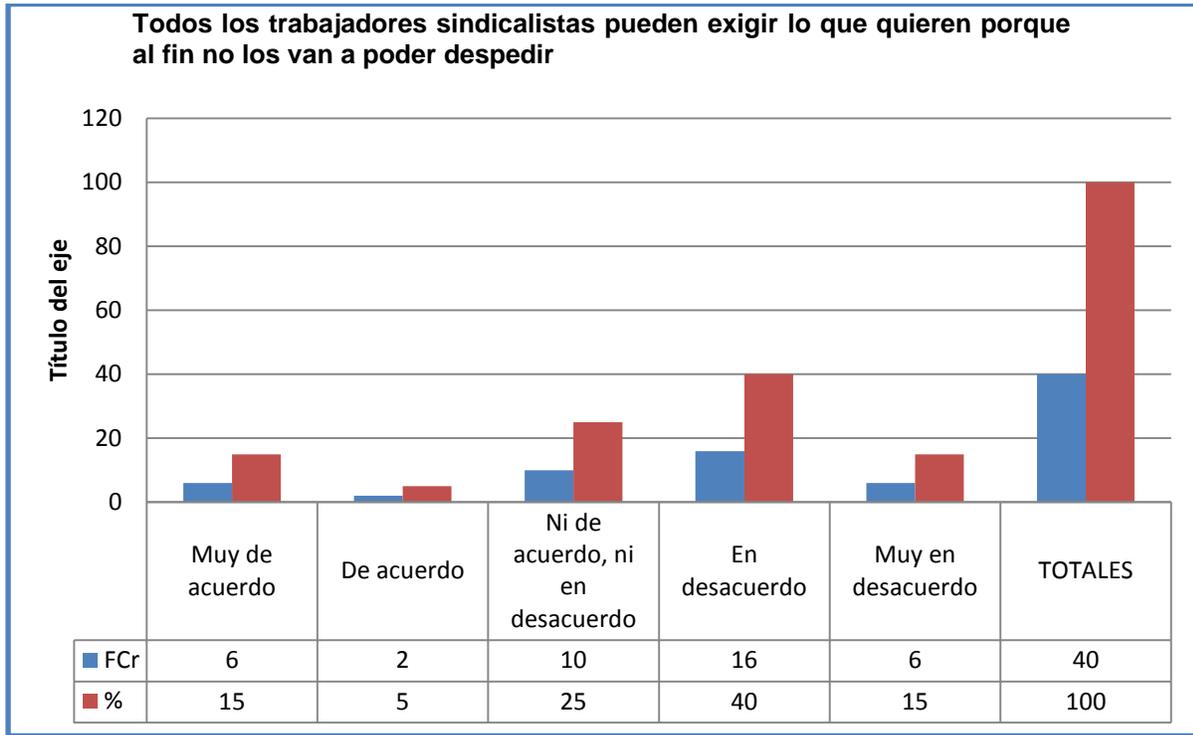
**Gráfico 4 objetivo 2 factores que intervienen en el proceso de comunicación**



Los empleados en un 47.5 % determinaron que estaban de acuerdo o muy de acuerdo con el enunciado sin embargo un 32.5 % menciona que no están de acuerdo por lo que debemos recordar que la relación administrativa no está determinada por relaciones familiares sino más bien por niveles de trabajo y capacidades no obstante debería de existir mayor confort de parte de los empleados.



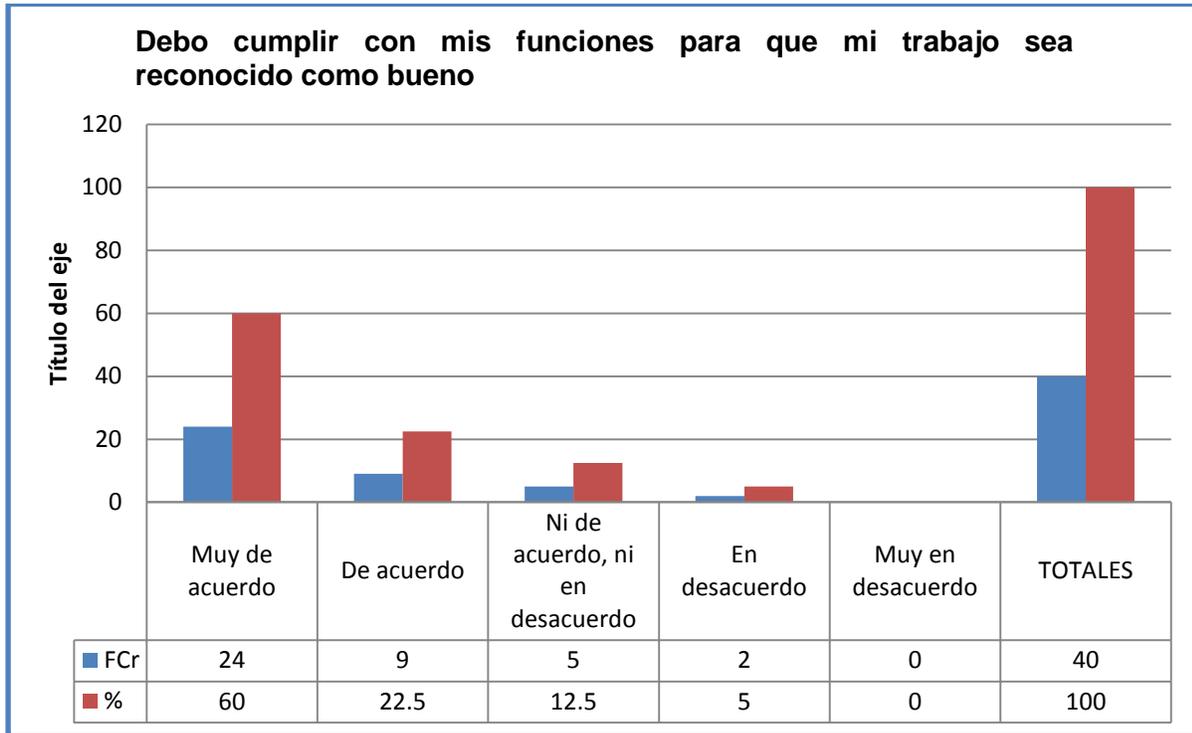
**Gráfico 5 objetivo 2 factores que intervienen en el proceso de comunicación**



En cuanto a este grafico podemos observar que el 20% de los empleados coinciden con el ítem un 25% no quiso dar su opinión y el 55% no está de acuerdo con él, los trabajadores presentan una postura más acorde con su labor administrativa es decir que cumplir con su función no está determinado por ser o no sindicalista.



**Gráfico 6 objetivo 2 factores que intervienen en el proceso de comunicación**

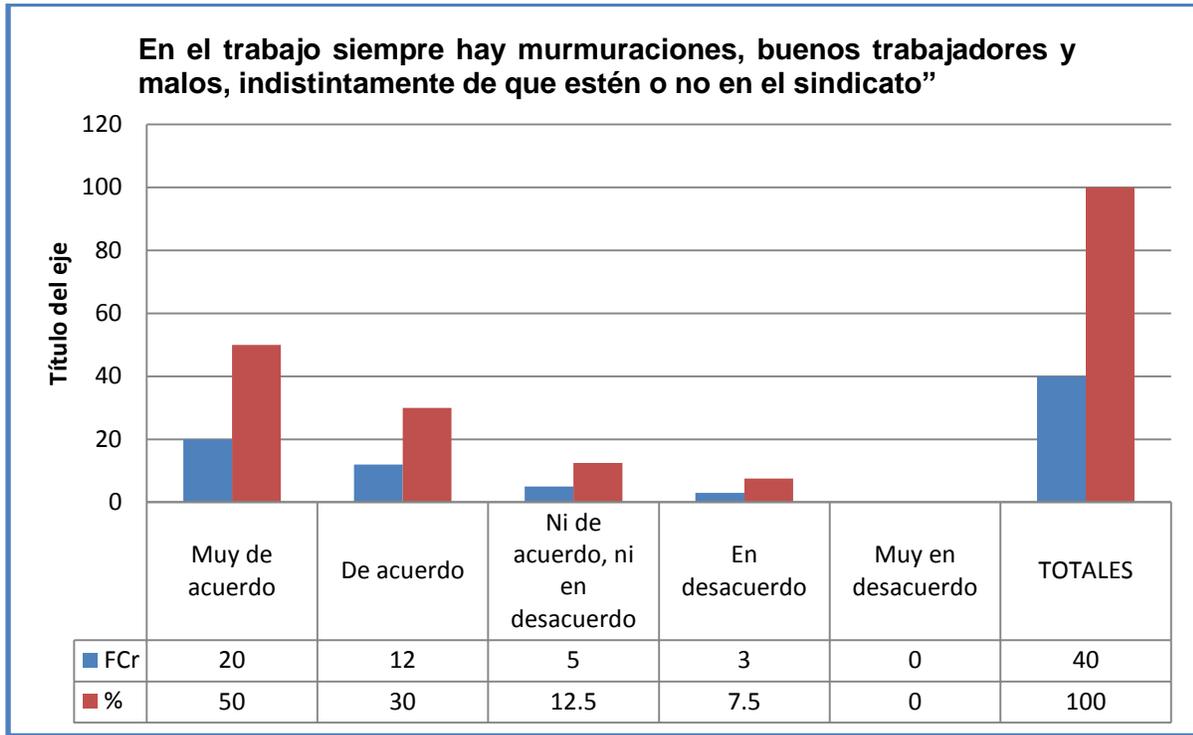


Podemos observar que en este grafico que el 82.5 % manifiesta que el valor de su desempeño debe reconocer por como cumplí sus funciones para ser reconocido como bueno y de igual manera la administración menciona al responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores con los cuales la administración de la institución valora el desempeño laboral de sus empleados?

Que cumpla sus funciones, que venga a tiempo, que esté disponible para sus colegas



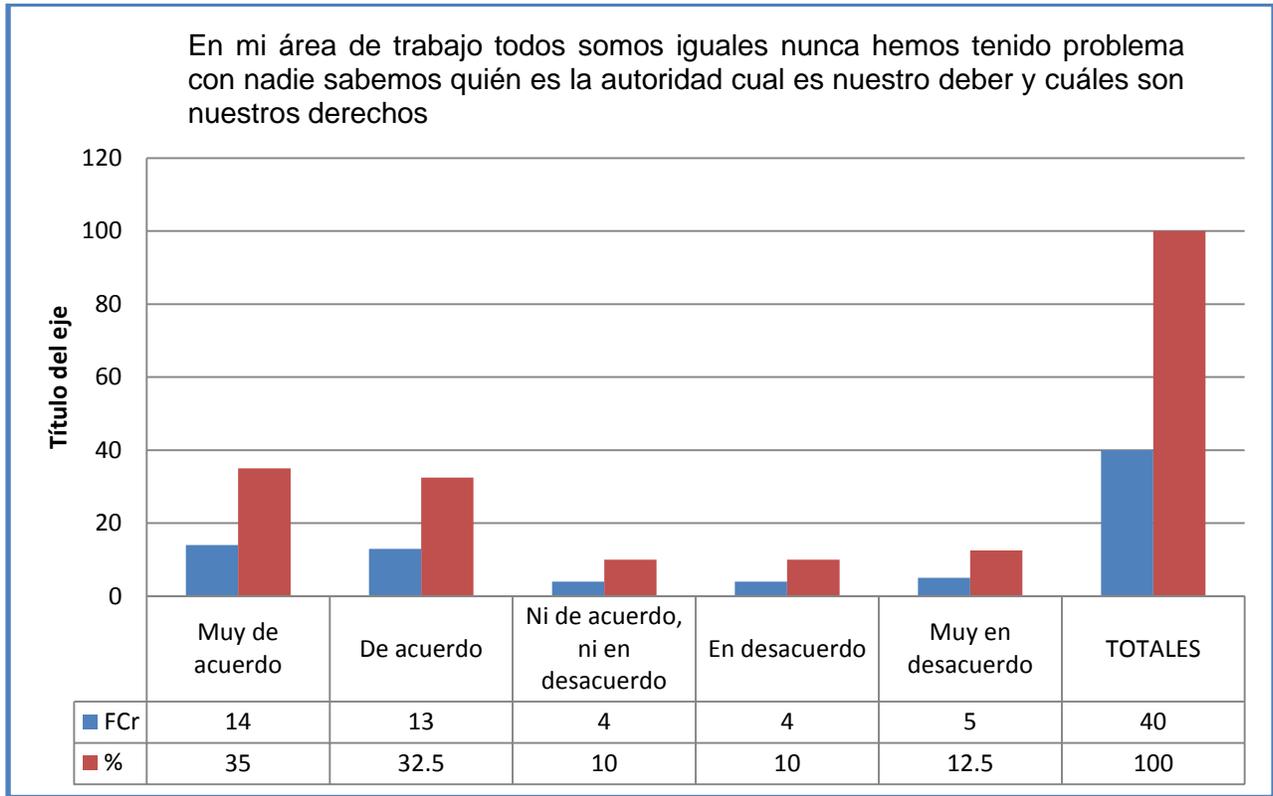
**Gráfico 7 objetivo 2 factores que intervienen en el proceso de comunicación**



En este grafico podemos observar que el 80% de los trabajadores considera que las malas relaciones no tiene relación directa con habladurías, así como los buenos y malos trabajadores tampoco, solamente un 3% determino que esto es parte de un dueto negativo.



**Gráfico 8 objetivo 3 relación entre el desempeño laboral y los factores**



En este grafico podemos observar que el 67.5 % de los trabajadores considera que cada quien sabe que función debe desempeñar cuáles son sus deberes y obligaciones y solamente un 22.5 % considera estar en desacuerdo o muy en desacuerdo

Factores como estos son determinantes para el buen funcionamiento de cualquier empresa ya que cada trabajador es un eslabón que forma una cadena por lo que se hace necesario analizar mecanismos de optimización de estos para mejorar el desempeño del trabajador.



## VII. CONCLUSIONES

Después de recopilados y analizados los datos contrapuestos con nuestro análisis teórico y antecedentes del problema podemos decir

1. La estructura organizacional de la administración no va acorde con los requerimientos de las diferentes áreas existentes en la Alcaldía porque impide la fluida comunicación jerarquización y determinación de funciones, en algunos casos es notable que los empleados no son capaces de mencionar quienes son sus jefes directos y cuáles son sus funciones, de esta manera entonces dentro del proceso administrativo encontrarán las dificultades imaginables, pero esto no está determinado por la sindicalización del trabajador sino por los mecanismos organizacionales existentes.
2. Los factores que intervienen en el proceso de comunicación entre los diferentes autores son: falta de estructura organizacional apegada a las necesidades, falta de mecanismos de comunicación directa con el empleado, ausencia de mecanismo de valoración del desempeño del trabajador, poca supervisión de las horas de entrada salida y desempeño del trabajador, falta de estímulos morales donde el desempeño de funciones se vea premiado por los indicadores estandarizados de calidad, en un porcentaje de más del 50% la percepción de que su trabajo pierde valor si forma parte del sindicato y desconocimiento del manejo administrativo y cadena de mando institucional.
3. Podemos relacionar que existe relación entre el desempeño del trabajador y su postura sindical sin embargo, en el análisis de las fortalezas vemos como los mismos trabajadores dedicados a sus labores diarias en la mayoría de los casos, no han permitido que las debilidades antes mencionadas afecten en la totalidad su desempeño, sin embargo las oportunidades de mejoría son grandes si existe un mecanismo de reorganización plasmado por un esquema útil apegado a las necesidades caso contrario esta misma se volverá una amenaza haciendo que la institución vea en sus empleados una desmemoria mayor en la calidad de su desempeño



## VIII. RECOMENDACIONES

El trabajo fundamental de nosotros como investigadores es contribuir a resolver problemas reales en las diferentes instituciones por lo mismo como futuros administradores, miembros de la comunidad y en base a nuestras conclusiones nosotros podemos decir

### **A la Administración:**

Que en el futuro cercano capacite a los empleados de las diferentes áreas dándoles a conocer nuevas estrategias de comunicación, estructura organizacional, manual de funciones por área, responsabilidades deberes derechos.

### **Al Sindicato:**

Que se vuelva agente de cambio que permita el confort de los miembros de la organización el barco que navega unido mejora grandemente la calidad del desempeño cuando el trato es justo y el trabajador cumple ambas partes son beneficiadas. Por lo mismo también deberá dar a conocer nuevas modalidades de comunicación, promulgación de deberes en conjunto con la administración así como los derechos y estructura organizacional.

### **A los trabajadores:**

Que sus fortalezas (empatía, unión y amor al trabajo) guíen su buena marcha y que recuerden que la misión fundamental dentro de la institución gubernamental es el servicio a una comunidad mayor el municipio de Estelí necesita calidad calidez buen trato de la misma manera que ustedes necesitan conocer redistribuir y reivindicar derechos pero también deberes. El desempeño de la mejor calidad me asegura el mejor servicio y mejor confort, mi trabajo es útil y mi integralidad como ser humano también.



## IX. BIBLIOGRAFIA

### Trabajos citados

- Centrales sindicales Nicaragua*. (2014). Recuperado el 2014, de Centrales sindicales Nicaragua:  
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/mdtsanjose/worker/sindi/ni.htm>
- Baltodano, M. (01 de Mayo de 1999). *memorias de la lucha sandinista*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de memorias de la lucha sandinista:  
[https://memoriasdelaluchasandinista.org/view\\_stories.php?id=14](https://memoriasdelaluchasandinista.org/view_stories.php?id=14)
- DeConceptos.com*. (s.f.). Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de DeConceptos.com:  
<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>
- DeConceptos.com*. (s.f.). Recuperado el 14 de Diciembre de 2015, de DeConceptos.com:  
<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-publica>
- Definiciones ABC*. (s.f.). Recuperado el 26 de Julio de 2014, de Definiciones ABC:  
<http://www.definicionabc.com/general/factores.php#ixzz31iLqOH6v>
- eHowenespanol.com*. (s.f.). Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de eHowenespanol.com:  
[http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)
- ENCICLOPEDIA FINANCIERA*. (s.f.). Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de ENCICLOPEDIA FINANCIERA:  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Gareca, C. A. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos77/proceso-comunicacion/proceso-comunicacion.shtml>
- Hart, K. (Junio de 2014). *ehowenespanol*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de ehowenespanol:  
[http://www.ehowenespanol.com/ventajas-sindicato-patron-sobre\\_433851/](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-sindicato-patron-sobre_433851/)
- Juárez, A. P. (2012). Intermediación Compiliación. En A. P. Juárez, *Intermediación Compiliación*. Farem.Estelí.
- Juárez, A. P. (2012). relaciones sindicales. En A. P. Juárez, *relaciones sindicales* (pág. 22). Estelí: Farem-Estelí.
- Lancios, J. (2009). *ehowenespanol*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de ehowenespanol:  
[http://www.ehowenespanol.com/desventajas-sindicatos-sobre\\_475753/](http://www.ehowenespanol.com/desventajas-sindicatos-sobre_475753/)
- Landers, J. (2009). *ehowenespanol*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de ehowenespanol:  
[http://www.ehowenespanol.com/empresa-privada-sobre\\_443761/](http://www.ehowenespanol.com/empresa-privada-sobre_443761/)
- Luis. (09 de Agosto de 2011). *el sindicalismo blogspot*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2014, de el sindicalismo blogspot: <http://elsindicalismo.blogspot.com/2011/08/objetivos-de-los-sindicatos.html>
- Nicaragua, I. d. (03 de Octubre de 1997). *legislacion.asamblea.gob.ni*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de [legislacion.asamblea.gob.ni](http://legislacion.asamblea.gob.ni):



[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/434CFDC0B4ACEE1A062570A10057AB38?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/434CFDC0B4ACEE1A062570A10057AB38?OpenDocument)

Pell, N. (2008). *ehowenespano*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014-, de ehowenespanol:  
[http://www.ehowenespanol.com/factores-influyen-relaciones-laborales-lista\\_119664/](http://www.ehowenespanol.com/factores-influyen-relaciones-laborales-lista_119664/)

*the free dictionary*. (s.f.). Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de the free dictionary:  
<http://es.thefreedictionary.com/intermediario>

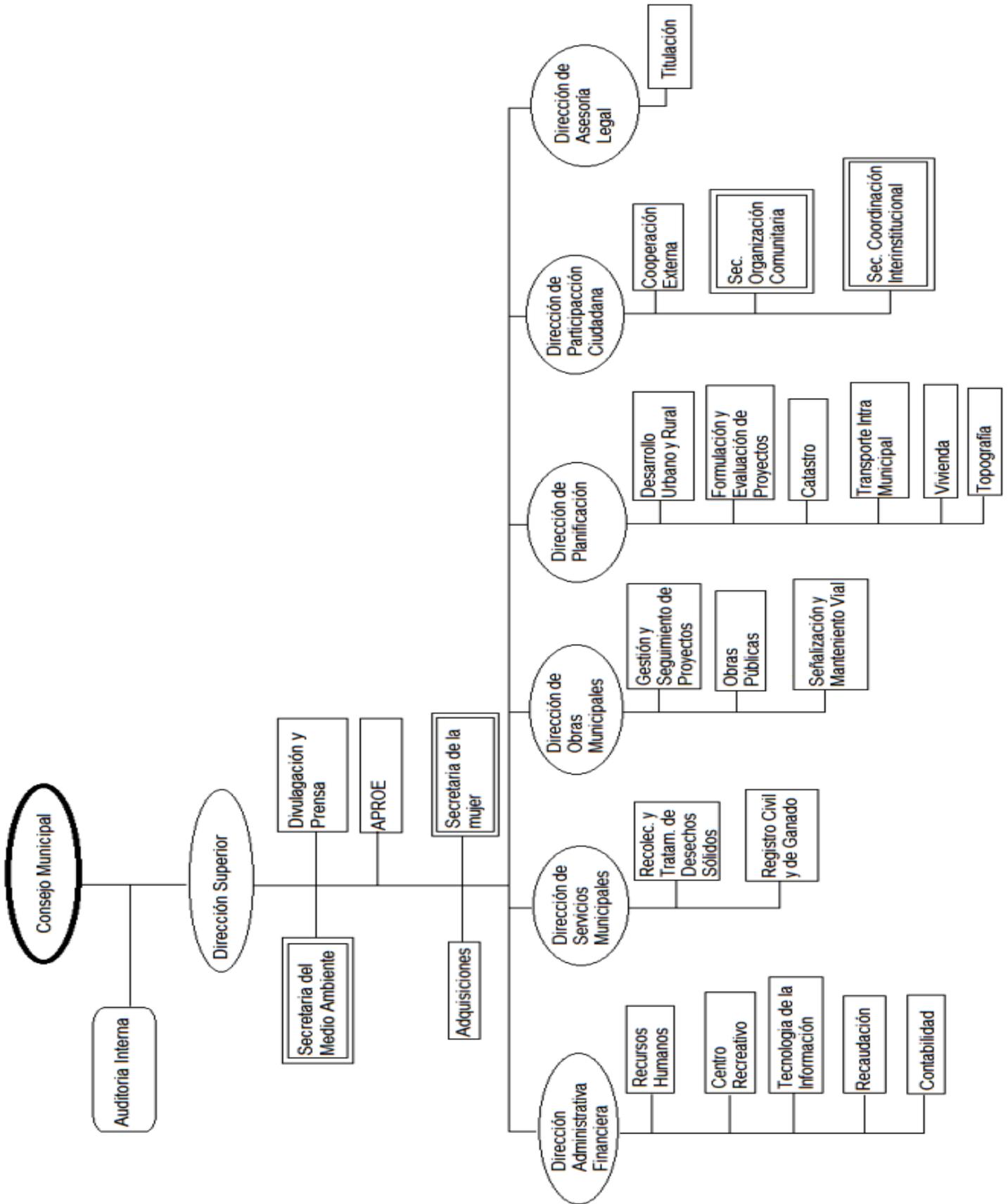
*Tiempos Modernos*. (s.f.). Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de Tiempos Modernos:  
<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>



# ANEXOS

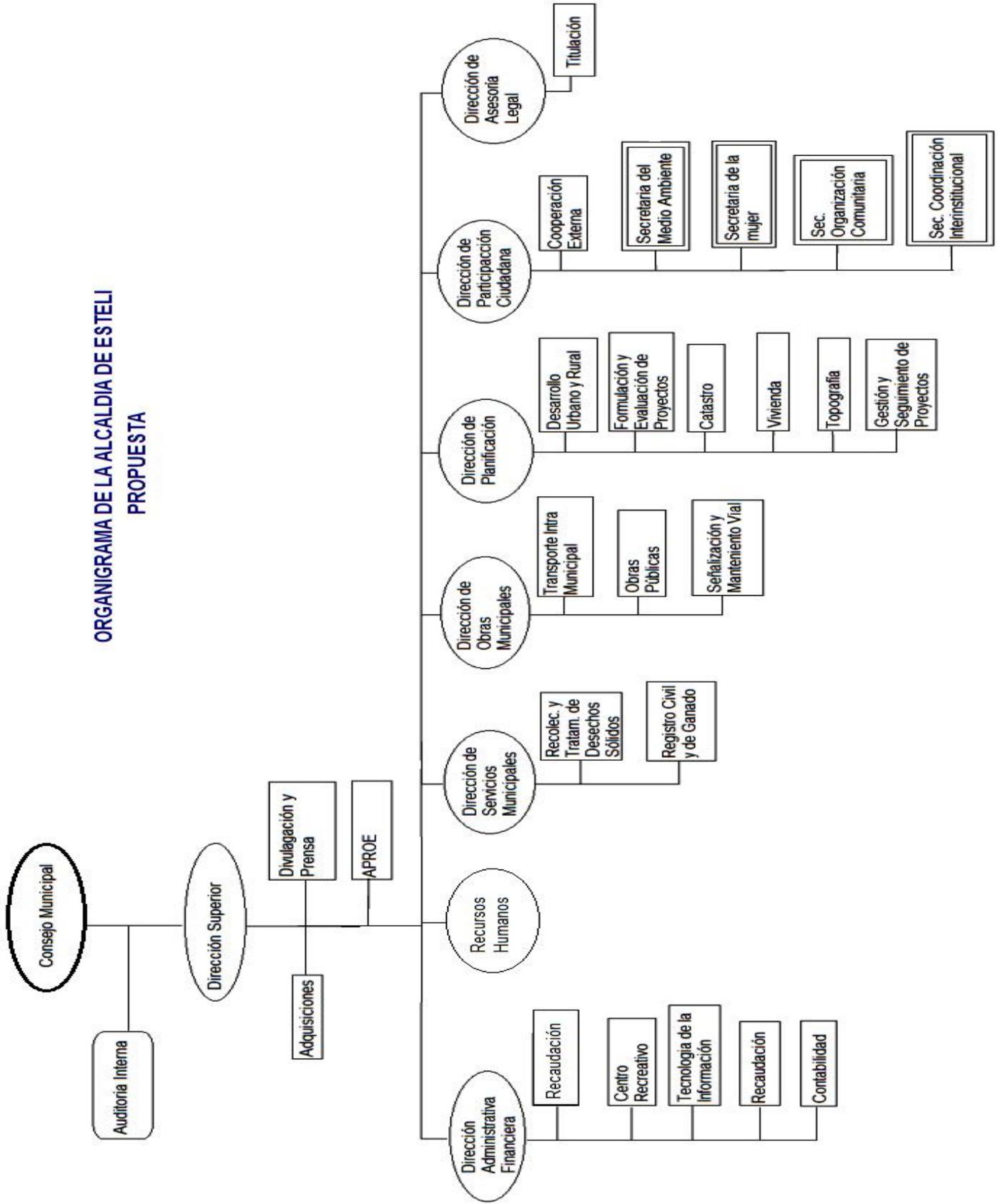


ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA DE ESTELI





**ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA DE ESTELI  
PROPUESTA**





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN FAREM**



**ENTREVISTA A RESPONSABLE DE AREA**

NUESTRA ENTREVISTA ESTÁ DIRIGIDA A LA(S) PERSONA(S) RESPONSABLE(S) DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN CON EL OBJETIVO DE CONOCER COMO ES LA RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y EL SINDICATO. TODA LA INFORMACION RECOLECTADA SE UTILIZARA UNICAMENTE CON FINES ACADEMICOS.

Nombre	Edad	Tiempo laborando en la empresa
--------	------	--------------------------------

1. ¿Podría Ud. mencionar cuales la estructura organizacional actual de la alcaldía?
2. ¿Cuál es la estructura organizacional de su área?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que utiliza la administración para conocer las necesidades y requerimientos de los empleados?
4. Si un empleado quisiera hacer una sugerencia que mecanismo es el que debe de seguir, en su área de trabajo o fuera de la misma.
5. ¿Cuáles son los factores con los que la administración de la institución valora el desempeño laboral de sus empleados?
6. ¿Considera Ud. que el ambiente de trabajo inciden en el desempeño laboral de los miembros de la institución?
7. Podría Ud. mencionar cuales son los factores que dentro de su institución intervienen de forma positiva o negativa en el desempeño de los trabajadores
8. Podría mencionar cuales son las fortalezas y debilidades de su institución en cuanto a comunicación administración empleados GRACIAS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN FAREM**  
**ESCALA LIKERT EMPLEADOS**



**LAS AFIRMACIONES AQUÍ EXPUESTAS SON OPINIONES CON LAS QUE ALGUNAS PERSONAS ESTÁN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO.**

**LA INFORMACION ES PARA FINES ACADEMICOS AGRADECEMOS LA GENTILEZA DE SU TIEMPO Y SU SINCERIDAD. EN CADA ENUNCIADO UD DEBERA MARCAR CON UNA X EN RESPUESTA A LA AFIRMACION PLANTEADA**

**1. “Dentro de la institución siempre hay buenas relaciones entre sus trabajadores”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**2. “Los trabajadores de la institución siempre encuentran en la administración un refugio para sus dudas y necesidades”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**3. “La máxima autoridad dentro de la institución en materia de funciones y trabajo es la Administración”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**4. “Es muy común encontrar gente del sindicato que no respeta la autoridad de la administración”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**5. “Todos los trabajadores sindicalistas pueden exigir lo que quieran porque al fin no los van a poder despedir”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**6. “Todos los trabajadores tenemos los mismos derechos indistintamente del área en la que trabajemos”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**7. “Conozco bien el organigrama de la institución y las funciones de sus miembros”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**8. “Todos debemos de cumplir con el horario de entrada y salida no solo los que no estén dentro del sindicato”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**9. “Ser sindicalista es tener todo a la mano sin reglas y sin exigencias”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**10. “Hay respetar las normas horarios y autoridades de nuestro trabajo siempre”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**11. “Debo mantener buenas relaciones laborales con todos autoridades y compañeros para tener buen desempeño”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

**12. “Debo cumplir con mis funciones para que mi trabajo sea reconocido como bueno”**

- ( ) Muy de acuerdo ( ) Ni de acuerdo, ni en ( ) En desacuerdo  
( ) De acuerdo desacuerdo ( ) Muy en desacuerdo

