



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM - MATAGALPA**

TEMA:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DEL MINISTERIO AGROPECUARIO (MAG)
DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE MATAGALPA EN EL AÑO 2020.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

AUTOR:

LIC. LETICIA BLANDÓN CASTRO

TUTOR:

MSC. PEDRO JOSÉ GUTIÉRREZ MEJÍA.

MARZO, 2021



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
FAREM - MATAGALPA**

TEMA:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DEL MINISTERIO AGROPECUARIO (MAG)
DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE MATAGALPA EN EL AÑO 2020.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL**

AUTOR:

LIC. LETICIA BLANDÓN CASTRO

TUTOR:

MSC. PEDRO JOSÉ GUTIÉRREZ MEJÍA.

MARZO, 2021

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
III. ANTECEDENTES	5
IV. JUSTIFICACIÓN	7
V. OBJETIVOS	8
5.1. Objetivo General:	8
5.2. Objetivos Específicos	8
VI. MARCO TEÓRICO	9
6.1. Clima organizacional	9
6.1.1. Relaciones Interpersonales.....	9
6.1.2. Estilo de dirección	11
6.1.3. Sentido de pertenencia.....	14
6.1.4. Retribución.....	16
6.1.5. Disponibilidad de recursos	18
6.1.6. Estabilidad laboral	18
6.1.7. Valores colectivos.....	20
6.2. Satisfacción Laboral	20
6.2.1. Diseño del trabajo.....	21
6.2.2. Condiciones de vida asociados al trabajo	22
6.2.3. Realización personal y profesional	25

6.2.4.	Promociones.....	28
6.2.5.	Salario	28
VII.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	30
VIII.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	31
IX.	DISEÑO METODOLOGICO	42
9.1.	Tipo de Estudio	42
9.1.1.	Según el Paradigma Filosófico.....	42
9.2.	Enfoque de Estudio	45
9.2.1.	Enfoque Cuantitativo.....	45
9.2.2.	Enfoques Cualitativos	46
9.3.	Universo, Población y Muestra	46
9.3.1.	Universo	46
9.3.2.	Población.	47
9.3.3.	Muestra	47
9.4.	Tipo de Muestreo	49
9.4.1.	Muestreo probabilístico aleatorio simple.....	49
9.5.	Métodos Teóricos y Empíricos de datos.	50
9.5.1.	Métodos Teóricos.	50
9.5.2.	Métodos empíricos.	50
9.5.3.	Método inductivo:.....	51
9.5.4.	Método deductivo	51
9.5.5.	Método analítico:	52
9.6.	Técnica e instrumento de recolección de datos:.....	52
9.6.1.	Técnicas y su Descripción.....	53
9.7.	Plan de Análisis de Resultados	54
9.7.1.	Análisis Estadístico	54

9.7.2. Análisis Cualitativo	55
9.8. Proceso de Validación de Instrumentos.....	55
X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
XI. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS.....	76
XII. CONCLUSIONES.....	84
XIII. RECOMENDACIONES	85
XIV. BIBLIOGRAFIA.....	87
XV. ANEXOS.....	92

DEDICATORIA

A Dios. Por darme la sabiduría, entendimiento, perseverancia y fuerza para poder culminar esta meta en mi vida, ser mi guía en todo momento y darme lo necesario para seguir día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y misericordia.

A mi Esposo Yerling Arroliga Soto, por ser paciente conmigo, quien me impulsa a seguir adelante; su apoyo incondicional en todo momento, me fortalece a seguir por mis ideales.

A mis hijos Elías y Santiago, que son los seres que me impulsan a esforzarme y ser mejor persona cada día, sus existencias hacen que mi vida sea muy feliz, a pesar de su corta edad me dieron permiso para que asistiera a clases.

A mis Padres Elías Blandón, Francisca Castro quienes son mi mayor ejemplo de lucha y perseverancia, gracias por ser los mejores consejeros, haberme inculcado valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por todo su amor.

A mis maestros, por su gran labor de educadores y quienes me han transmitido sus conocimientos, contribuyendo así a mi formación científica e intelectual; en especial a mi tutor MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía. En quien encontré un apoyo para escribir y concluir esta tesis.

Leticia Blandón Castro

AGRADECIMIENTO

A Dios, padre por ayudarme a terminar este proyecto, guiándome, y dándome sabiduría, y fuerza para poder elaborarlo.

En especial a mi tutor, MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, por confiar en mí, por haberme dedicado su tiempo, motivación, conocimiento, y sobre todo paciencia en el desarrollo de la tesis.

A los maestros, que validaron los instrumentos que me sirvieron para recabar la información necesaria en esta investigación. A los servidores públicos del Ministerio Agropecuario de la Delegación departamental de Matagalpa, quienes me brindaron información de gran importancia para complementar resultados obtenidos en la investigación.

A mis compañeros de la Maestría por la amistad y compañerismo brindado, a mis amigos, compañeros de trabajo que colaboraron y siempre estuvieron pendiente de la culminación de mis estudios.

A todas las personas que de una u otra manera me ayudaron a culminar mis estudios, gracias a todos ellos les dedico este triunfo.

Leticia Blandón Castro



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
UNAN FAREM – MATAGALPA
CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado “Clima organizacional y Satisfacción laboral de los servidores Públicos del Ministerio Agropecuario (MAG) Delegación departamental de Matagalpa en el año 2020”, elaborado por la Lic. Leticia Blandón Castro, el cual corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo de una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad científica y ética.

Según mi opinión el trabajo de tesis fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, con alto grado de independencia, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Se extiende la presente a los 20 días del mes de noviembre del año dos mil veinte.

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía.

“ Año 2021: Año del bicentenario de la independencia de Centro America”

RESUMEN

En este estudio se analiza las variables clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa en el año 2020, El propósito de esta investigación es analizar como es el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental de Matagalpa, con mira a implementar un plan de mejoras. Tener un buen clima laboral es de gran importancia para que una empresa aumente su productividad y tenga trabajadores eficientes, leales y felices, cuando los empleados se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente, por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta, así como también la satisfacción de los mismos. Esta investigación es descriptiva porque trata de describir las características y situaciones de las variables de esta investigación clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos del MAG Matagalpa, con un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, el diseño de investigación es no experimental, se trabajó con una muestra de 16 servidores públicos, en conclusión El Ministerio Agropecuario de Matagalpa, cuenta con un buen clima organizacional que se caracteriza por tener relaciones interpersonales muy buenas, con un estilo de dirección democrático, un buen sentido de pertenencia, beneficios equitativos y colectivos, con estabilidad laboral, para todo el personal, pero el nivel de satisfacción se ve afectado de alguna manera por el nivel de remuneración, falta de un plan de estímulos y los pocos recursos logísticos, lo que provoca estrés en los servidores públicos en su esfuerzo por cumplir las tareas asignadas. Es preciso destacar que a pesar de las situaciones antes mencionadas los servidores públicos del MAG, Matagalpa mantienen un excelente nivel de cumplimiento de sus funciones en un ambiente fraterno. Por lo que se recomienda aplicar un plan de mejora para el clima y la satisfacción laboral de los servidores públicos del MAG Matagalpa que contribuya a superar las diferentes debilidades que se presentan para garantizar mejores niveles de satisfacción laboral en los servidores públicos.

Palabras claves: Satisfacción laboral, Clima organizacional.

ABSTRACT

In this study, the variables organizational climate and job satisfaction of public servants of the Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa in 2020 are analyzed. The purpose of this research is to know how is the organizational climate and job satisfaction of public servants of the Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa, with a view to implementing an improvement plan. Having a good work environment is of great importance for a company to increase its productivity and have efficient, loyal and happy workers, when the employees are satisfied they perform their work efficiently, therefore, the productivity of the company increases, as well as well as their satisfaction. This research is descriptive because it tries to describe the characteristics and situations of the variables of this research, organizational climate and job satisfaction of the public servants of MAG Matagalpa. With a quantitative approach with qualitative elements, the research design is non-experimental, we worked with a sample of 16 public servants, in conclusion The Ministerio Agropecuario Matagalpa has a good organizational climate characterized by having very good interpersonal relationships, with a democratic management style, a good sense of belonging, equitable and collective benefits, with job stability, for all staff, but the level of satisfaction is somehow affected by the level of remuneration, lack of a stimulus plan and the few logistical resources, which causes stress on public servants in their effort to fulfill the assigned tasks. It should be noted that despite the aforementioned situations, the public servants of MAG, Matagalpa maintain an excellent level of fulfillment of their functions in a fraternal environment. Therefore, it is recommended to apply an improvement plan for the climate and job satisfaction of the public servants of the MAG Matagalpa that helps to overcome the different weaknesses that arise to guarantee better levels of job satisfaction in public servants.

Keywords: Job satisfaction, Organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma. (Candini, 1995, p. 189).

Desde que el clima organizacional despertó interés, numerosos estudios del comportamiento organizacional, lo han llamado de diferentes maneras como ambiente, atmosfera, clima laboral, ambiente interno, de la organización entre otros.

El clima organizacional para Goncalves, (2000) es como una etiqueta distintiva de cada organización, por lo tanto, las organizaciones tienen su clima en específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

El clima organizacional es fundamental para dar la retroinformación necesaria acerca de las causas que determinan los comportamientos de las organizaciones. (Goncalves A. , 2000, p. 187).

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008).

Al momento de estudiar las organizaciones se hace necesario entonces conocer ¿cuál es su funcionamiento general?, ¿cuál es su comportamiento interno? y ¿Qué tipo de factores pueden afectar el desempeño de su personal?

También es preciso conocer la incidencia de aspectos que pueden ser significativos como son el caso del clima organizacional y la satisfacción laboral además como pueden impactar el desempeño de la organización.

Es así como la presente investigación busca analizar los niveles de satisfacción laboral en función del clima organizacional que se encuentra dentro de esta organización, permitiendo diagnosticar que elementos facilitan o dificultan dichas variables, lo que consigue entregar observaciones pertinentes en este caso en particular.

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. La competencia exigida hoy requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos en las gestiones organizacionales. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

A partir de lo propuesto hasta ahora, partiendo de la revisión bibliográfica sobre los temas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se tomó como objetivo de esta investigación, Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación departamental de Matagalpa, en el año 2020.

El informe de investigación está estructurado en XI capítulos, en el capítulo I está compuesto por una introducción en la que se detalla la problemática de estudio, los antecedentes, relacionados con el tema de investigación o sea con una o las dos variables de estudio y la justificación de la investigación. En el capítulo II se definen los objetivos que se pretenden alcanzar. Capítulo III contiene el marco teórico que sustentan científicamente la investigación. Capítulo IV contiene las preguntas directrices a las cuales se les da respuesta en los resultados de la investigación. Capítulo V contiene la operacionalización de variables subvariables e indicadores que nos permiten profundizar sobre el tema a investigar, el Capítulo VI contiene el diseño metodológico de la presente investigación. Capítulo VII contiene el análisis y discusión de resultados, y la propuesta del plan de mejoras del clima organizacional y satisfacción laboral del MAG. El capítulo VIII recoge las conclusiones del estudio en base a las preguntas directrices y objetivos. Capítulo IX recoge las recomendaciones para superar las debilidades encontradas. Capítulo X contiene las bibliografías consultadas para la investigación y el Capítulo XI contiene los anexos en los que se detallan los instrumentos de la recolección de información así como aquellos gráficos con resultados de 100 %.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hacer una investigación sobre clima laboral y satisfacción laboral como factores relacionados, no es nada nuevo, sin embargo, se mantiene de moda, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa en este caso porque el Ministerio Agropecuario Delegación Departamental de Matagalpa presenta serios problemas con el clima laboral, y satisfacción laboral.

Un buen clima organizacional tiene aspectos como la claridad en las funciones y expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada influyen de manera determinante en la composición de dicho clima y por lo tanto, en el éxito o fracaso de una organización

Sin duda, un mal clima laboral no es sostenible en el largo plazo. Es decir, si tienes un estilo de dirección general muy coercitivo, amenazante y donde la gente se siente temerosa de perder su trabajo, lo que originará es una gran rotación, que deriva a la vez en poca capacidad de entrenar a la gente, con el consecuente impacto en desempeños bajos y resultados malos y por lo tanto no abra una buena satisfacción laboral.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa, durante el año 2020?

III. ANTECEDENTES

La Gestión de Dirección de los años actuales, pone énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales así como en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño.

Los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en las organizaciones, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos más preciados, su recursos humanos en RRHH. Para conocer los antecedentes investigativos, se consultaron diferentes fuentes bibliográficas y se buscaron estudios recientes sobre el tema de interés y no se ha encontrado investigaciones sobre este tema en la organización, pero a nivel de internacional se ha encontrado estudios entre ellas a continuación se exponen algunos estudios:

La revisión bibliográfica realizada permitió ubicar algunas investigaciones desarrolladas en torno al tema objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación:

En la tesis para optar al grado de Master en finanzas en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013. (Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo & Rivera Cardozo, Pedro Lito, 2013)

En la tesis para optar al grado de Master en Gestión del Talento Humano, en la universidad de Perú Cesar Vallejo, en este estudio se examinó la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 03, Lima-2018. Siendo metodológicamente un estudio de nivel correlacional. Se trató de un estudio de tipo básico, con muestra no probabilístico de tipo intencional, siendo los colaboradores 80 servidores públicos de los regímenes laborales 276 y CAS, entre especialistas y personal administrativo que laboran en la sede de la UGEL 03. Los datos recogidos, procesados y analizados de las variables en estudio, brindaron evidencias de que existe relación significativa positiva moderada entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. En el estudio se concluyó que existe relación significativa positiva alta entre la variable Clima organizacional y la variable satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 03, Lima-2018 (Pérez Delgado, 2018).

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad regional multidisciplinaria, Matagalpa. Se realizó una investigación sobre Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa, UNAN–Managua en el período 2016, con el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM-Matagalpa, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre medianamente favorable y desfavorable, el mejoramiento del Clima Organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. (Sanz Castellon, 2016).

Todas estas investigaciones son de gran importancia para este trabajo de investigación, ya que me permiten conocer más las problemáticas de las diferentes instituciones o empresas con respecto al clima organizacional y satisfacción laboral. Estos antecedentes son importantes para la investigación realizada, ya que permitieron con sus aportes identificar, variables, sub variables, indicadores y ubicar fuentes bibliográficas para la operacionalización de la presente investigación.

IV. JUSTIFICACIÓN

El Ministerio Agropecuario, es una institución actual del Gobierno, el cual se encarga del monitoreo a la producción en todo el país. Nicaragua sigue siendo un país cuya economía descansa en el sector de la agricultura y la ganadería y es uno de los países centroamericanos con mayor capacidad de autoabastecimiento alimentario.

En los últimos años, particularmente durante el quinquenio 2007-2011, la economía viene mejorando progresivamente sus indicadores. Algunos economistas, sin embargo, se preguntan cómo es que vamos tan bien y nuestra economía sigue siendo la más débil de Centroamérica. La respuesta es que las dos cosas son ciertas.

En estos últimos 5 años del gobierno sandinista el desempeño de la economía y de algunos rubros ha mejorado. Sin embargo, no podemos negar el rezago estructural de nuestra economía con respecto a Centroamérica, particularmente en el sector agropecuario.

Lo más importante de una organización es su gente, gracias a esta investigación se establecerá un mecanismo que permita reconocer por qué se sienten satisfechos. De esta forma se podrá establecer un modelo de clima organizacional ligado a la satisfacción que pueda garantizar el buen funcionamiento de la organización.

El propósito de esta investigación es conocer como es el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental de Matagalpa, con mira a implementar un plan de mejoras.

Este trabajo servirá a futuros investigadores de los programas de maestría para la identificación de variables, sub variables, así como para la determinación de fuentes bibliográficas. Además, será de mucho provecho para la dirección del MAG, ya que les brindara información que podrá utilizar la toma de decisiones así como también se les brindara una propuesta de plan de mejoras que al implementarla les permitirá superar las deficiencias encontradas.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General:

Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa en el 2020.

5.2. Objetivos Específicos

1. Describir el clima organizacional de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa.
2. Determinar la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa.
3. Valorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa.
4. Proponer un plan de mejoras para resolver las dificultades del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Clima organizacional

Se plantea el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los trabajadores y que influye en su conducta (Chiavenato, 2011, pág. 53).

Según el autor el clima organizacional depende del grado de percepción que los empleados tengan del medio ambiente interno de la organización, lo que influirá en su comportamiento o sea que depende de la capacidad de adaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

En si es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

6.1.1. Relaciones Interpersonales

A través de las relaciones personales, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida (Bellido, Silgado, & Fang, 2008, pág. 122).

Según el autor las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí, no basta para lograr la incorporación social del trabajador sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien del individuo y la organización.

En sí, en el trabajo surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal. En los tiempos actuales muchas personas hablan de la calidad de productos, de servicios y de procesos, pero muy pocas personas hablan de calidad humana.

6.1.1.1. Colaboración entre los Empleados

Uno de los mayores factores que contribuyen al éxito de cualquier empresa o centro de trabajo, depende de si los empleados pueden trabajar bien en equipo o no trabajar en equipo les permite a los empleados ser más rápidos y efectivos en su trabajo, comparado con la gente que trabaja en proyectos de manera individual. La colaboración también hace que los empleados sean más responsables, lo que ayuda considerablemente a aumentar sus niveles de motivación. (Wiemann, 2011, pág. 56).

Para el autor la colaboración toma lugar cuando dos individuos o un grupo trabajan juntos para alcanzar una meta en común, compartiendo ideas y habilidades. Esto puede suceder en equipos tradicionales como virtuales. Con los avances de la tecnología, se han generalizado los programas basados en la nube para compartir archivos y comunicarse.

Es por ello que de una buena colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados depende el éxito de una institución y más cuando se trata de servicios a la población. Fomentar la colaboración de empleados también tiene como ventaja un evidente aumento de la productividad.

6.1.1.2. Valores Compartidos

Los valores compartidos Son aquellos que tú aceptas, que son acatados en la comunidad donde te desenvuelves y son aplicables a personas, instituciones, países, continentes y a nivel mundial. Son la base de la convivencia humana. Poseen la

función social de hacer mejor la convivencia, dando a cada persona cualidades morales. Los valores, sean del tipo que sean, hacen posible la vida en sociedad. Gracias a los valores se evitan conflictos y se establecen jerarquías acerca de lo que es aceptable y beneficioso y lo que no. (Cantor, 2017, pág. 18).

Por lo que el autor considera que los valores compartidos son la verdadera base de la convivencia entre los seres humanos, el conjunto de creencias morales que posee la gran mayoría de la población y que se toman en cuenta entre los derechos humanos, con la pretensión de que sean respetados y asumidos por todos. Dentro de estos valores tenemos los principales como: la libertad, el respeto, la igualdad, justicia, empatía y la responsabilidad.

Entonces un conjunto de valores bien definidos en una organización será clave para transmitir a los empleados, las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos.

6.1.2. Estilo de dirección

Suele definirse como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de influir en lo subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para muchos especialistas se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el “arte de dirigir. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección. (Bartle, 2011, pág. 48)

Según el autor el estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como éste se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo. Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa. Esto explica como determinadas personas logran con iguales recursos resultados muy por encima del que alcanza otra.

Es decir influyen en el estilo de dirección la experiencia, edad, nivel cultural, personalidad, ideología, carácter e inteligencia del que dirige. El estilo de dirección, es bueno decirlo, es un elemento donde están presentes las formas en que se establece el proceso de comunicación, lo que es de gran importancia para toda empresa.

6.1.2.1. Estilo Autocrático

En este estilo el dirigente se caracteriza por: la toma de decisiones unipersonales sobre la base de su experiencia personal, no tiene en consideración la opinión de sus subordinados, hace recaer las decisiones sobre sí mismo y siente temor de que le sean controladas, alto grado de centralización y dependencia de los métodos administrativos, se apoya en la estructura en la estructura formal y en el sistema de derechos y deberes de los subordinados, somete a un riguroso control las acciones de sus subordinados y requiere la ejecución puntual de las órdenes y orientaciones, reservándoles una esfera bastante reducida para manifestar la iniciativa e independencia y piensa que sus órdenes e indicaciones son impecables, porque las dio él. (Lewin, 2008, pág. 62).

Para el autor este tipo de líder por lo general centraliza sus decisiones y no confía en los conocimientos, habilidades de los subordinados, salvo aquellos que muestran un desarrollo extraordinario demostrado ante él.

Entonces quiere decir que este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas. Los líderes autoritarios también se caracterizan por participar poco en realización de las tareas laborales en sí mismas beneficiando las organizaciones.

También es importante señalar que el liderazgo autoritario no es malo del todo, dado que en ocasiones se encontrarán con un equipo de trabajo que requiere de una autoridad con recia personalidad.

6.1.2.2. Estilo Democrático

Este estilo se caracteriza esencialmente por los elementos siguientes: el dirigente descentraliza, se vincula, consulta, informa sistemáticamente, desarrolla autoridad y responsabilidad personal, estimula la iniciativa de trabajo, contribuye al desarrollo de sus subordinados. (Lewin, 2008, pág. 63).

Por lo que el autor considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puestos que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo. No obstante, funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores.

Un estilo democrático permite que los trabajadores se involucren en el proceso de toma de decisiones de una empresa, comprometiéndose a su vez con los resultados que se obtendrán, en este estilo el dirigente informa a los trabajadores sobre el desarrollo de los procesos al mismo tiempo que hace llamados de atención también estimula a sus subordinados para enrumbar a la empresa hacia el éxito, construyendo a su vez al desarrollo del personal de la misma.

6.1.2.3. Laissez faire o Estilo Rienda suelta

El concepto francés “laissez-faire” se podría traducir aproximadamente como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la terminología político-económica. Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas. (Lewin, 2008, pág. 65).

Para el autor este estilo se centra en dejar las cosas bajo su propio criterio, es decir se permiten que el subordinado tome sus propias decisiones y riesgos, pero al final la responsabilidad de los resultados no se asumen cuando son negativos. Se

considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puestos que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo. No obstante, funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores.

Lo que quiere decir que a la hora de dirigir un grupo de personas en una empresa u organización, es importante identificar el estilo de dirección que se va a aplicar, en función del tipo de trabajo y de la capacidad de los colaboradores. Dicho estilo de dirección contribuirá en gran medida a la consecución de los objetivos, al clima y satisfacción laboral de la institución.

6.1.3. Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es el agrado que tiene una persona de sentirse integrante de un grupo, inicia en la familia, ya que esta representa el primer grupo al cual la persona pertenece. Un sujeto al serle fiel a un grupo y al cumplir cabalmente con sus normas, termina por adoptar una identidad y una seguridad, que con el tiempo se fortalecerá, haciendo sentir a la persona más segura, elevando de esta manera sus sentimientos sociales que lo hacen estar más dispuesto a continuar con las normas de convivencia. (Daniel-Goleman, 2011, pág. 14).

Por lo que el autor expresa que aquel que no tenga el sentido de pertenencia desarrollado va a sentir que se encuentra en el lugar equivocado, en un lugar donde no quiere estar. La pertenencia otorga seguridad, fortaleza y autoestima, así que de esta manera el individuo estará dispuesto a empoderarse de las políticas, normas, manuales...de la institución. Un ejemplo de sentido de pertenencia es el vínculo entre un trabajador y la empresa donde labora, en este caso, el trabajador se sentirá identificado con los valores y objetivos de la empresa de tal manera que estaría dispuesto a defenderlo ante cualquiera.

Un ejemplo de sentido de pertenencia es el vínculo entre un trabajador y la empresa donde labora, en este caso, el trabajador se sentirá identificado con los valores y objetivos de la empresa de tal manera que estaría dispuesto a defenderlo ante cualquiera.

6.1.3.1. Identidad

La identidad laboral debe ser entendida como "la integración del yo en sus vínculos con el espacio, con el tiempo y con los otros en el contexto de una actividad laboral. Así, el sentimiento de identidad está conformado por el quién soy yo, a su vez determinado por el dónde estoy y qué hago. La génesis de esta identidad laboral está inserta en el proceso mismo de constitución del yo a partir de los vínculos yo-tarea, y-grupo-, yo-organización". (D"Anna S y Hernández, 1998, pág. 127).

Según el autor con base en las ideas presentadas en el párrafo anterior, se concibe el concepto de identidad laboral del individuo a partir de su propia ubicación en el interior de la empresa y en su relación estrecha con los demás miembros de la misma, donde todos se identifican como parte de la empresa y que se refleja las dinámicas de trabajo y actitudes de estos.

Por lo que para entender la identidad laboral es necesario situarse en una perspectiva diferente a la de la identidad personal, puesto que la identidad laboral se construye en el marco de las acciones referidas al trabajo. En tal sentido, dado que la identidad laboral se construye como resultado de la interacción del individuo con contextos de trabajo dentro de las organizaciones.

6.1.3.2. Compromiso

El compromiso laboral es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas. ". (D"Anna S y Hernández, 1998, pág. 132).

Para el autor el compromiso hace que los empleados se sientan bien con lo que hacen y los motiva para que den más de lo que se les exige para sacar el trabajo adelante. No es de extrañar, entonces, que un empleado comprometido trabaje con mayor productividad que aquel que no lo esté, ya que el compromiso está estrechamente ligado con los objetivos y valores de la institución. Conseguir un personal comprometido es garantía de éxito, tanto para sacar la institución adelante como para afrontar nuevos retos.

Por ejemplo, un empleado con un bajo nivel de compromiso se limitará a cumplir su función específica sin llevar a cabo ninguna otra tarea ajena a sus obligaciones. En cambio, el empleado comprometido también se interesará por el éxito de su institución y se esforzará por hacer siempre más de lo requerido y por ayudar a los demás trabajadores.

6.1.4. Retribución

Podemos definir retribución como la cantidad de dinero y servicios que se da a una persona a cambio de la realización de un determinado trabajo. Mientras que el término sueldo está asociado con un pago que se realiza en dinero, el término remuneración se refiere a la suma del sueldo con una serie de beneficios adicionales de carácter no monetario. (Chiavenato I. , 2009, pág. 52).

Según el autor la idea de retribución se asocia al dinero que recibe una persona por su trabajo. Dicho dinero es entregado por el empleador, que puede ser persona natural o jurídica, a cambio de ciertas funciones que debe desarrollar el trabajador. Cabe destacar que la retribución comprende el pago en efectivo y en especie, o sea no monetaria.

Por lo que una organización debe considerar la retribución como una inversión que si bien beneficia al empleado a cambio de su trabajo, pero este último es lo que permite al empleador cumplir con sus metas y obtener sus utilidades.

6.1.4.1. Equidad en la Remuneración

La equidad de remuneración es el concepto según el cual los individuos que realizan trabajos similares (o trabajos con la misma productividad) deben recibir la misma remuneración, sin importar el sexo, raza, orientación sexual, nacionalidad, religión o cualquier otra categoría. Las empresas, desde siempre, han sido conscientes de la necesidad de promover la equidad y eficiencia retributiva entre sus empleados, aunque no siempre han sabido encontrar los sistemas o formas más adecuadas. (Cornish, 2008, pág. 13).

Para el autor las empresas, desde siempre, han sido conscientes de la necesidad de promover la equidad y eficiencia retributiva entre sus empleados, aunque no siempre han sabido encontrar los sistemas o herramientas más adecuadas.

En si cada empresa tendrá que decidir la ponderación salarial mediante el uso de metodologías y técnicas concretas de asignación salarial, asignando a cada factor de los anteriores para determinar su estructura salarial.

6.1.4.2. Beneficios Equitativos

La equidad en los beneficios para el trabajador incrementa la imparcialidad, la credibilidad y el respeto por parte de los líderes, para favorecer y consolidar el nivel de confianza en la organización, mejorar el ambiente de trabajo. Se incrementa el compromiso de los colaboradores, genera libertad de los colaboradores para atender asuntos personales, propicia un mejor equilibrio en la vida personal y del trabajo (Bartle, 2011, pág. 22).

Lo que da entender el autor es que en las organizaciones, empresas o instituciones laborales significa acceder a las mismas oportunidades y herramientas para una correcta toma de decisiones, para participar en los procesos de innovación y la maximización sin distinciones del potencial de todos.

Por lo tanto propiciar los beneficios en la formación de equipos de trabajo supone una apuesta de sensibilización y concienciación en las organizaciones sobre lo trascendental que es lograr un mayor equilibrio en el mundo laboral

6.1.5. Disponibilidad de recursos

Son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia, capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, escasos en relación a su demanda, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios. (Navas López & Guerras Martín, 2015, pág. 13)

Para el autor de hace una estimación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para seguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se requiere una inversión constante en todas las áreas de la institución. El dirigente debe decidir si está dispuesto a invertir el presupuesto de forma equilibrada en materiales y medios necesarios para el cumplimiento de las tareas planificadas, así como en la capacitación y desarrollo del personal.

Por lo que toda institución o centro de trabajo debe poseer y garantizar los recursos técnicos, materiales, presupuestarios y el tiempo suficiente para que se pueda desempeñar el trabajo, las empresas que son capaces de proveer las demandas los recursos requerido garantizara la buena realización trabajo del trabajo de sus empleados y el cumplimientos de sus metas.

6.1.6. Estabilidad laboral

Se define como el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. (Chiavenato I. , 2009, pág. 73).

Entonces para el autor la estabilidad laboral es el derecho del trabajador a la permanencia en su puesto de trabajo, persigue un fin propio del individuo, su permanencia en el empleo, este derecho surge como una limitación al poder discrecional del empleador de despedir al trabajador.

Es importante porque la misma otorga un carácter permanente a la relación de trabajo, es decir garantiza que el trabajador que no será despedido sin justa razón. El reto consiste en identificar los argumentos que permitan convencer a los directivos de las organizaciones de que la estabilidad en el trabajo se verá reflejada no sólo en un aumento de la productividad y en el desempeño del personal, sino también en la razón de ser de la organización.

6.1.6.1. Despidos Injustificados

El despido injustificado es aquel en que el trabajador considera que la causal que aplica el empleador para desvincularlo, se encuentra fundamentada en hechos que no son efectivos o en necesidades de la empresa que son cuestionables o inexistentes. (Rodríguez, 2011, pág. 32).

Según el autor entonces las relaciones laborales, como en toda relación humana se produce diversas situaciones que llevan al rompimiento de las mismas, haciendo imposible la convivencia de los involucrados, así en el ámbito laboral existen figuras como el despido y la renuncia que están destinadas a terminar con la relación laboral en ciertos supuestos. Ahora el correcto uso de estas herramientas jurídicas se puede ver trastocado, siendo utilizado para avalar situaciones que suponen un perjuicio para el trabajador.

Es decir, aquellos despidos que no se fundamentan debidamente en alguna de las causales que la legislación laboral vigente estima procedentes para estos fines, creando malestar en el afectado y sus compañeros. En ocasiones existe despido injustificado cuando se aplica esta causal. Si te acusaron de un hecho que sea un

delito, por ejemplo, hurtar, robar o agredir un compañero de trabajo, los tribunales han establecido que esto debe estar probado de forma previa al juicio.

6.1.7. Valores colectivos

Los valores de una empresa definen de pies a cabeza los principios éticos, morales y empresariales de la organización, sumado a dejar muy clara la identidad corporativa, junto con la misión y visión de la misma. (Bartle, 2011, pág. 32)

Para el autor los valores colectivos son elementos propios de cada empresa, corresponden a las características competitivas y condiciones del entorno que inciden en el comportamiento de los individuos de la organización. A la par que los distinguen de los trabajadores de otras empresas.

Fomentar el cumplimiento de los valores colectivos forma parte de las acciones dirigidas a mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, de esta manera se impulsa la creación de un ambiente de trabajo más agradable y competitivo; los trabajadores tienen un mayor desempeño lo que aporta al logro de los objetivos de la empresa.

6.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008).

Según el autor se destaca la importancia de alcanzar la satisfacción, ya que el funcionamiento mental del ser humano se encuentra en armonía, la satisfacción contribuye a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento e inconformidad, aspectos que pueden manifestarse de diferentes formas, los empleados expresan su insatisfacción, por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.

Para que un empleado se sienta satisfecho y motivado necesita apropiarse de los objetivos a largo plazo que persigue la empresa, la satisfacción depende de diferentes factores, además la satisfacción va depender que los gerentes garanticen un buen trato para los colaboradores, remunerarlos adecuadamente, garantizándoles los insumos y equipos necesarios, estableciendo planes de incentivos y realizando actividades recreativas entre otras.

6.2.1. Diseño del trabajo

Este modelo se basa en la idea de que la tarea en sí es clave para la motivación laboral de las personas, en el diseño del trabajo, una aportación de primer orden es el modelo de las características del puesto, propuesto por (Richard Hackman & Greg Oldham, 1976, pág. 135).

Por lo que el autor plantea que el diseño del trabajo también conocido como el diseño de las tareas es la especificación de contenidos, y relación en los puestos de trabajo, así como establecer las funciones y requisitos del ocupante del cargo.

Se debe tomar en cuenta que para un efectivo diseño del puesto de trabajo debe tomarse en cuenta la evolución de las tareas que se realizan dentro de la empresa, agruparlas de manera lógica dentro del proceso productivo o de servicio y luego seleccionar las más afines entre si para crear los cargos. Con miras a especializar y clasificar a trabajadores que puedan desempeñarla, para ello se describe de manera detallada las funciones sustantivas y se establecen los requisitos que se requieren del futuro ocupante.

6.2.1.1. Formación continua

Esta formación continua, enriquece las capacidades y aptitudes de los trabajadores, de forma que son capaces de generar un mayor desarrollo profesional, productividad, mejor gestión de tareas y, en definitiva, agregar un mayor valor añadido a las organizaciones, no hace otra cosa que mejorar la competitividad en un mundo cada vez más duro. Además, se mejora la satisfacción, motivación e integración del trabajador, el cual ve cómo su empresa realiza una inversión en él para mejorarlo profesionalmente. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008).

Por lo que el autor manifiesta que referido al mundo laboral, eventos como la llegada de las nuevas tecnologías o la necesaria internacionalización de las empresas están introduciendo enormes cambios en los métodos de trabajo, en los puestos, y en las propias organizaciones. La adaptación a estos cambios solamente tiene un camino: la formación continua de los trabajadores.

Se puede constatar que una buena formación continua de calidad es la mayor garantía para la conservación, mejora o adquisición de un buen puesto de trabajo, además de un factor clave para obtener motivación personal en el trabajo que, dada la cantidad de tiempo que se emplea a dicha tarea a lo largo de la vida, se convierte en un factor clave en la satisfacción vital de las personas.

6.2.2. Condiciones de vida asociados al trabajo

Mejorar la satisfacción y la motivación de los trabajadores enriqueciendo las condiciones laborales. Entre otras muchas aportaciones, relacionadas con los efectos que las condiciones laborales tienen sobre la calidad de vida (Herzberg & Mausner, 1959, pág. 74).

Por lo anterior según el autor se puede afirmar que, la calidad de vida laboral es un constructo multidimensional, complejo y de difícil definición, que incluye un elevado número de categorías, cuyo peso y delimitación debe ser adaptado a las diferentes situaciones y ámbitos laborales en los que lo apliquemos.

El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

6.2.2.1 Tiempo libre

El tiempo libre juega un papel importante en cuanto al desarrollo de una sociedad funcional que tenga visiones a largo plazo, como una manera de poner la mente en estado de relajación después de mucho tiempo de trabajo o de actividades que requieran un gran esfuerzo físico o mental. (Bartle, 2011, pág. 76).

Para el autor tener tiempo libre y poder dedicarle tiempo al ocio, tiene muchos aspectos positivos, y más hoy en día donde la mayoría de los trabajos requieren estar en espacios cerrados utilizando la mente o capacidades intelectuales o bien haciendo algo increíblemente monótono, también es posible que si te dedicas al campo de servicios te toque lidiar con personas que no son muy empáticas o que tan solo piensan en lo que ellas necesitan.

Por lo antes mencionado es necesario que las empresas le permitan a sus empleados poder liberar la mente y acercarse a lo que les gusta, recuperar el yo individual, eso que hace al ser únicos y que da parte de su personalidad y sobretodo recuperar energías.

6.2.2.2 Horarios Flexibles

Un horario flexible es aquel que permite a un empleado trabajar horas que difieren de la hora normal de inicio y fin de la empresa. Particularmente en un ambiente para los empleados exentos, esas horas son generalmente de 8 a.m. a 5 p.m. o de 9 de la mañana a 6 de la tarde, y contadas, suman una semana laboral de 40 horas. Cualquier horario de trabajo regular permite una hora extra para el almuerzo. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008).

Según el autor el horario flexible permite a los empleados tener un día adicional para cualquier actividad que proporcione al empleado más equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En una operación de veinticuatro horas al día, siete días a la semana, los empleados pueden optar por tomar el domingo, horario flexible de inicio y fin de la jornada laboral, para que las personas puedan ajustarse a horarios de terceros. Por ejemplo, para llevar a los niños al colegio y recogerlos, practicar deporte o viajar en transporte público en lugar de privado.

La flexibilidad de horario de una empresa estará en dependencia en primer lugar de la actividad que realiza el individuo dentro de la empresa, ya que existen cargos que no permiten que las personas entren en horarios diferentes a horarios establecidos, más sin embargo hay puestos de trabajo donde los resultados se miden por el cumplimiento de objetivos o el alcance de una meta determinada o bien por la entrega de un producto final, como son los casos de estudios de mercado, llenado de encuestas, puntualidad del negocio entre otros. Pero para ellos se requiere de establecimiento de políticas claras del trabajo como recursos humanos.

6.2.2.3 Seguridad e higiene en el trabajo

La Seguridad e higiene se refiere a la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008, pág. 117)

Por lo que el autor refiere que la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Por lo que se relaciona con todas aquellas medidas y políticas que gestionan la protección y bienestar de las personas evitando riesgos que afecten la salud física y mental del trabajador. lo que está establecido en el artículo 82, inciso 4 de la Constitución Política de la República de Nicaragua donde se reconoce el derecho de los trabajadores a condiciones de trabajo que les aseguren en especial: “La integridad física, la salud, la higiene y la disminución de los riesgos laborales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador”. Y lo reafirma la ley 618, Ley de higiene y seguridad del trabajo de Nicaragua.

6.2.3. Realización personal y profesional

Uno de los sentimientos de plenitud más importantes que puede experimentar una persona es la realización personal, la sensación de ser una persona autónoma, independiente y capaz de afrontar nuevos retos. Una persona que se siente realizada encuentra un sentido profundo a su día a día, valora el aprendizaje que ha adquirido a lo largo de la vida. Para experimentar este sentimiento de realización personal conviene encontrar el equilibrio entre vida personal y vida profesional porque ambos espacios son dos pilares muy importantes. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008, pág. 51)

Para el autor en ocasiones, puede suceder que una persona se sienta realizada en el ámbito profesional al haber cumplido sus expectativas de trabajo, sin embargo, puede sentirse insatisfecha con ciertos aspectos de su vida personal. La realización personal no es un punto de llegada porque como la vida misma, este proceso de superación personal es interminable a lo largo de la vida. A lo largo del camino de la existencia, existen etapas en las que una persona puede tener un nivel de satisfacción personal muy elevado mientras que en otro momento, puede sentirse poco realizada.

Por lo que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo,

características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

6.2.3.1 Motivación del trabajo

La motivación en el trabajo es la clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo e identifique con los valores de la empresa (Robbins, 2005, pág. 55).

Según el autor la motivación en algunas empresas lo consideran como un don, el individuo puede encontrar grandes satisfacciones, sobre todo cuando, lo que realiza lo hace con gusto y por el cual recibe una recompensa económica. Sin embargo, es importante, que para cualquier empresa, sus empleados puedan responder y participar en el crecimiento de la misma, que este binomio adquiera un compromiso de igualdad, respeto para convivir en un clima organizacional óptimo.

Si los trabajadores son motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia. Más y mejores ideas de mejora. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Menores inconvenientes para la empresa.

6.2.3.2 Relación con los compañeros

Tener una buena relación con tus compañeros de trabajo es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral. Por eso, es esencial que las cuides. Pasamos 8 horas diarias en nuestro puesto de trabajo y gozar de una buena relación con los compañeros es mucho más agradable y contribuye más a nuestra motivación y productividad que no tenerlas. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008).

Para el autor la comunicación es la base de toda buena relación de trabajo, para evitar conflictos y trabajar de manera más eficiente, tener una buena comunicación es fundamental. Así como el Respeto. Vital, en la vida laboral y fuera de ella. Escucha las opiniones de tus compañeros y respétalas. Nunca menosprecies la manera de pensar de otros o sus ideas porque, si lo haces, se acabará generando un clima de inseguridad en el que los demás no compartirán sus ideas por temor a no ser respetados.

Por lo tanto fomentar las buenas relaciones con tu entorno laboral pasa por ser un buen compañero y, para eso, es necesario que te responsabilices de tu trabajo y sepas trabajar en equipo. Responde frente a las tareas asignadas y esfuérate en hacerlas bien porque, si no, podrías estar afectando al trabajo de otros y esto acabará por estropear las relaciones.

6.2.3.3 Relaciones con el equipo directivo

Las empresas deben complementar la formación individual de sus trabajadores con estrategias destinadas a crear vínculos estrechos y cerrar brechas entre el pool de directivos y sus empleados. (Bellido, Silgado, & Fang, 2008).

Para el autor es necesario mantener una comunicación fluida en el equipo de trabajo, el equipo de directivos debe involucrar a sus empleados en la toma de decisiones, de manera que se sientan partícipes y protagonistas del trabajo que se realiza, deben confiar plenamente en la capacidad de sus empleados.

Por lo que las empresas realizan constantes inversiones en la formación técnica de sus empleados, de forma individual. Sin embargo, para mantener un equipo altamente competitivo, mejorar la productividad laboral y obtener resultados exitosos, esto no es suficiente.

6.2.4. Promociones

La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. En definitiva, mayor prestigio. La promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro. Debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo. (Chiavenato, 2011, pág. 82).

Quiere decir el autor que una promoción trae para el empleado beneficios, como es la mejora salarial, mayor estatus social además, pero también implica asumir nuevas y más responsabilidades, así como riesgos. Además puede traer esperanzas de un mayor desarrollo.

Toda empresa que mire a futuro debe de diseñar planes de desarrollo de carrera para sus empleados, con ello eleva la autoestima y la competencia sana entre ellos, para beneficio de los mismos y de la empresa.

6.2.5. Salario

El salario, remuneración, sueldo o estipendio es la cantidad de dinero que recibe regularmente un trabajador, a cambio de un tiempo de trabajo estipulado (en la realización de tareas o la fabricación de bienes específicos), de acuerdo a lo explícitamente acordado en un contrato laboral voluntario, ya sea formal o informal. En menos palabras, es la remuneración económica que una persona recibe a cambio de su fuerza de trabajo. (Naylor B. , 1982, p. 86)

Según el autor el salario mínimo o sueldo mínimo es la cantidad mínima de dinero establecida por la ley de un país determinado que debe pagarse a un trabajador, a cambio de un período de trabajo contemplado en horas, días o el mes. Se aspira que

un salario mínimo sea la cantidad mínima de dinero requerida para que un jefe de familia satisfaga sus necesidades alimentarias (canasta alimentaria), vitales y educativas durante dicho período de tiempo.

Algunos trabajadores lo que más valoran es cobrar un buen salario, o al menos un sueldo coherente, acorde con el esfuerzo realizado, o ser recompensado con incentivos de tipo económico. Otro porcentaje de los trabajadores se conforman y motivan con la seguridad que les ofrece el poder disfrutar de cierta estabilidad laboral, otro de los aspectos más valorados, la posibilidad de desarrollar la carrera profesional dentro de la empresa, de continuar creciendo y ascendiendo puestos.

6.2.5.1 Reconocimiento económico del rendimiento laboral

El reconocimiento profesional es su dimensión humana. Más allá de su valor instrumental para mejorar el desempeño organizativo existe una razón de base para resaltar su importancia: las personas necesitamos ser reconocidas, aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo, ayuda a identificar fortalezas y a generar estilo personal, diferentes estudios ponen de manifiesto que los trabajadores expresan con claridad que el hecho de que el trabajo sea reconocido es una de las necesidades más importantes en nuestro contexto laboral. (Canclini, 1995, pág. 125)

Según el autor una forma de entender el valor del reconocimiento es contrastarlo con el de la recompensa económica. Lejos de regirse por los mismos principios, las distinciones entre ambos son claras y no debieran llevarnos a tratarlos como un mismo fenómeno: el reconocimiento y la recompensa económica funcionan mediante dos mecanismos motivacionales diferentes.

Por lo que la idea fundamental reside en que la recompensa es ofrecida como compensación-remuneración de un servicio prestado, lo que nos lleva a la visión de que la recompensa tiene una finalidad (instrumental): “Si hago esto, entonces conseguiré una recompensa”. El caso del reconocimiento es diferente.

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1) ¿Cómo es el clima organizacional de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa?
- 2) ¿Cómo es la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa?
- 3) ¿Cómo está el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa?

VIII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento	
Clima organizacional	El Clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentada por los trabajadores y que influye en su conducta (Chiavenato 2011, pág.)	Relaciones interpersonales	Colaboración entre los empleados	¿Existe colaboración entre los Servidores públicos?		Entrevista dirigida al Delegado	
			Valores compartidos		¿Cómo considera usted las relaciones con sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala	Encuesta dirigida al Servidores públicos
					Los valores como el respeto, la empatía, existen en la relación entre los servidores públicos.		Entrevista dirigida al Delegado
					¿Practica usted, los valores de respeto, y empatía en sus relaciones con sus compañeros?	<input type="checkbox"/> Si, <input type="checkbox"/> No	Encuesta dirigida a Servidores públicos
		Estilo de Dirección	Autocrático	Existen 3 tipos de liderazgo. Autocrático,		Entrevista dirigida al Delegado	

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Clima organizacional	El Clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentada por los trabajadores y que influye en su conducta (Chiavenato 2011, pág.)		Democrático	democrático y de rienda suelta. ¿Con cuál se identifica más usted?		
			Rienda Suelta	Existen 3 tipos de liderazgo. Autocrático, democrático y de rienda suelta. ¿Con cuál se identifica más su jefe?	Autocrático __ Democrático __ Rienda suelta __	Encuesta dirigida a Servidores públicos
		Sentido de pertenencia	Identidad	¿Considera usted que sus servidores públicos se identifican con la misión de la institución?		Entrevista dirigida al Delegado
	Compromiso		¿Qué tan comprometidos considera usted que se encuentran los servidores públicos con el cumplimiento de o planes y metas		Entrevista dirigida al Delegado	
	El Clima organizacional como		Equidad en la Remuneración	¿Existe equidad en la remuneración entre los servidores públicos?		Entrevista dirigida al Delegado

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Clima organizacional	la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentada por los trabajadores y que influye en su conducta (Chiavenato 2011, pág.)	Retribución		¿Considera usted que se le remunera de manera equitativa, en relación a sus compañeros con el mismo cargo?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos
			Beneficios equitativos	¿Existen beneficios equitativos para los empleados?		Entrevista dirigida al Delegado
				¿Obtiene beneficios equitativos entre sus compañeros de trabajo?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos
		Disponibilidad de Recursos	Recursos Medios y Materiales	¿En la institución se cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo?		Entrevista dirigida al Delegado

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Clima organizacional	El Clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentada por los trabajadores y que influye en su conducta (Chiavenato 2011, pág.)			¿La institución te facilita los recursos para desempeñar tu trabajo?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores Públicos.
				¿La institución facilita los servidores públicos los recursos, medios y materiales para desempeñar tu trabajo?	_ Si, ___ No, _ N/A	Guía de observación
	El Clima organizacional como	Estabilidad	Despidos injustificados	¿Existen despidos injustificados?		Entrevista dirigida al Delegado
				¿En esta institución conoces de casos de despidos injustificados?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores Públicos

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Clima organizacional	la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentada por los trabajadores y que influye en su conducta (Chiavenato 2011, pág.)	Valores Colectivos	Beneficios	¿Existen valores colectivos en la institución?		Entrevista dirigida al Delegado
				¿Son beneficiosos para usted los valores colectivos?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores Públicos
				¿El equipo de dirección de la institución implementa y favorece		Entrevista dirigida al Delegado

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Satisfacción Laboral	Es el Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).	Diseño del trabajo	Formación continua	la formación continua de los trabajadores?		
				¿Recibes capacitaciones, o cursos para fortalecer tu formación laboral?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos.
				¿La institución dispone de planes de capacitación o políticas de apoyo para la auto-preparación que fortalece el desempeño el laboral de los servidores públicos?	___ Si, ___ No, ___ N/A	Guía de observación
				¿Los empleados Disponen de tiempo libre suficiente para realizar sus		Entrevista dirigida al Delegado

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Satisfacción Laboral	Es el Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).	Condiciones de vida asociadas al trabajo	Tiempo libre	actividades familiares, de recreación o formación?		
				¿Dispone de tiempo libre suficiente para realizar actividades en el interior de la familia, de recreación y formación?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos
			Horarios flexibles	¿El horario de trabajo favorece el logro de lo planificado?		Entrevista dirigida al Delegado
				¿Considera el horario flexible de trabajo favorece el logro de lo planificado?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos
	Es el Resultado de varias actitudes que		Seguridad e higiene en el trabajo	¿La institución cuenta con una adecuada		Entrevista dirigida al Delegado

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Satisfacción Laboral	<p>tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).</p> <p>Es el Resultado de varias</p>	Condiciones de vida asociados al trabajo		seguridad e higiene en el trabajo		
				¿La institución te brinda una adecuada seguridad e higiene en el trabajo?	__ Si, __ No	Servidores públicos.
				<p>¿La institución cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral?</p> <p>¿Dispone la institución de un protocolo especial de cara a la pandemia? Dota de los equipos de protección personal a los servidores públicos?</p>	<p>__ Si, __No, __ N/A</p> <p>__ Si, __No, __ N/A</p>	<p>Guía de observación</p> <p>Guía de observación</p>

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Satisfacción Laboral	actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).	Realización personal y profesional	Motivación del trabajo	¿Existe algún tipo de estímulo para motivar a los trabajadores?		Entrevista dirigida al Delegado
			Motivación del trabajo	¿Cómo trabajador del MAG te sientes motivado al realizar tu valioso trabajo?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos
		Realización personal y profesional	Motivación del trabajo	¿Dispone la institución de un plan de estímulo para los Servidores Públicos?	___ Si, ___ No, ___ N/A	
			Relaciones con sus compañeros	¿Las relaciones con sus compañeros son buenas?	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores públicos
	Es el Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los		Relaciones con el equipo directivo	¿El equipo directivo Mantiene una buena	___ Si, ___ No	Encuesta dirigida al Servidores Públicos

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
Satisfacción Laboral	factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).	Realización personal y profesional	Promociones	relación con los subalternos?		Entrevista dirigida al Delegado
				¿Las promociones y se dan tomando en cuenta el desempeño de los trabajadores?		
Satisfacción Laboral	Es el Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el	Salario	Reconocimiento económico del rendimiento laboral	La institución otorga reconocimientos económicos acorde al rendimiento laboral de cada servidor público	___ Si, ___ No	Entrevista dirigida al Delegado
				¿Considera que el reconocimiento económico es acorde a		Encuesta dirigida al Servidores Públicos

Variable	Dimensiones	Sub Variable	Indicador	Pregunta	Escala	Instrumento
	supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).			su rendimiento laboral en la institución?		

IX. DISEÑO METODOLOGICO

9.1. Tipo de Estudio

Se define como el esquema general o marco estratégico que le da unidad coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se comprenden para buscar repuestas al problema y objetivos del proyecto de investigación. (Peña, 2006, pág. 13)

Para el autor el tipo de estudio se define preliminarmente desde la etapa de identificación y formulación del problema, sin embargo cada etapa del proceso de investigación provee de elementos que sirven para su selección definitiva. La revisión de la literatura y la consulta a personas conocedoras del tema de estudio contribuyen a una mejor elección.

En la fase de planificación de un estudio, antes de pensar en un diseño específico, es útil encuadrar nuestra pregunta de investigación en uno (o varios) de estos enfoques o categorías. Con ello limitaremos el número de diseños apropiados para nuestros fines.

9.1.1. Según el Paradigma Filosófico

Un paradigma es un conjunto de suposiciones que mantiene interrelación respecto a la interpretación del mundo, además, el paradigma sirve como una guía base para los profesionales dentro de su disciplina, ya que indica las diferentes problemáticas que deben tratar y busca un marco referencial en el cual se aclare las interrogantes mediante una epistemología adecuada. (Kuhn, 1962, p. 196)

Según el autor basándose en el contexto del paradigma, éste permite ver y comprender la realidad de determinada manera; con posibilidad de intuir. Los

paradigmas se encuentran en constante cambio, los que guarda relación con los avances y descubrimientos científicos que abren nuevas perspectivas y horizontes.

Dentro de este argumento se consideró que se debía demostrar el mecanismo de acción utilizado para que esos cambios, avances y descubrimientos fueran aceptados eficientemente en el sistema, lo que permite explicar todo el proceso utilizado para esta investigación.

9.1.1.1. Según el Paradigma Positivista:

Se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico". Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. (Ricoy, 2006, pág. 14).

Para el autor este paradigma positivista busca sustentar los resultados de una investigación, mediante la comprobación de una hipótesis por medios estadísticos, pero además plantea la determinación de los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica

En la presente investigación, se determinó los parámetros de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, utilizando para ellos el procesamiento de datos por medios estadísticos, con el fin de sustentar los resultados de manera cuantitativa porcentual y acompañado de datos de carácter cualitativos.

9.1.1.2. Según la Profundidad del Estudio

Según Hernández Sampieri R.F; (2010) citando a Danhke 1989. Manifiesta que con mucha frecuencia el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado

fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.

El autor quiere decir que los estudios descriptivos tratan de detallar las propiedades, algunas características, cualidades de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno o asuntos que busca el investigador.

Tomando en cuenta lo anterior, en esta investigación se trata de describir las características y situaciones de las variables de esta investigación clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores públicos del MAG Matagalpa.

9.1.1.3. Tipo de diseño según su cobertura tiempo – espacio.

Según el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 118).

Para el autor el diseño de investigación se define como los métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente.

En esta investigación se aplicó el diseño no experimental, ya que la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado.

9.2. Enfoque de Estudio

Cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos. (Hernández Sampieri R. F., 2010, pág. 18)

Para el autor el enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar.

9.2.1. Enfoque Cuantitativo

Establecen que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 112).

Para el autor implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

Por lo que el enfoque de esta investigación fue cuantitativa debido a que se recolectaron datos a través de encuestas aplicadas a los servidores públicos, los que se procesaron de forma numérica en el programa Excel para la generación de gráficos que expresan resultados en términos porcentuales, los cuales fueron utilizados en el análisis y discusión de resultados.

9.2.2. Enfoques Cualitativos

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. (Ruiz, 2012, pág. 56).

Según el autor este tipo de investigación es aquel que utiliza de manera destacada o única, datos de tipo cualitativo que son utilizados para describir de manera detallada un fenómeno de estudio.

Apoyados en el contexto de esta metodología, dicha investigación tiene elementos cualitativos, debido a que se aplicó guía de observación y se analizaron las ideas y opiniones del responsable de la delegación o delegado para complementar análisis de los datos cuantitativos en los diferentes gráficos.

9.3. Universo, Población y Muestra

9.3.1. Universo

El universo se define como: La totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas. (Ortez, Eladio Zacarías, 2013, pág. 86).

Para el autor es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada.

Es decir que el conjunto total de elementos que constituyen el área de interés de esta investigación son todos los trabajadores de la Delegación Matagalpa, por tener características muy particulares es necesario establecer una población en particular de donde se extrae la muestra representativa.

9.3.2. Población.

La población es el conjunto de unidades de las que se dice obtener información y sobre las cuales se van a generar las conclusiones, tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada, debe delimitarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. (Palella, 2012, pág. 13)

Para el autor la población de una investigación está compuesta por todos los elementos que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación.

En ese sentido por 17 servidores públicos, pertenecientes a la Delegación de Matagalpa del Ministerio Agropecuario (MAG).

9.3.3. Muestra

Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra. (Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, L, pag. 170-191, 2014)

Para el autor consiste en un conjunto de datos, los cuales corresponden a las características de un grupo de individuos u objetos, que según, representan un sub grupo de la población de interés (sobre el cual se recolectan datos y que se delimitan de antemano.

En si la muestra es una parte de la población. La muestra puede ser definida como un subgrupo de la población o universo, por lo tanto para seleccionar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población.

9.3.3.1. Tamaño de la Muestra

Según Fisher citado por Pineda, el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra. (Babbie, 1993, pág. 112) .

Según el autor para la selección de una muestra se debe partir de los recursos con que cuenta una empresa, así como de las exigencias que establece la investigación, pero que en todo caso es necesario involucrar a la mayoría de los miembros de dicha organización para lograr una mayor representatividad reduciendo la posibilidad de errores.

Para la presente investigación el tamaño de la muestra fue de 17 servidores públicos. (16 servidores públicos y el Delegado).

Para el alcance de los objetivos previstos por la investigación el autor se refiere a utilizar la siguiente fórmula para una mejor captación de la información y el análisis de los mismos: Por lo cual se decide utilizar la siguiente ecuación para la estimación de la muestra (Bernal C. , 2010, pág. 183)

$$n = \frac{N Z^2 P (1 - P)}{e^2 (N - 1) + Z^2 P (1 - P)}$$

Donde:

- Z= nivel de confianza
- P= probabilidad de éxito
- (1-P) = Q; Probabilidad de fracaso
- E= margen de error
- N= Tamaño de la población.

Datos	Ecuación	Respuesta
N= 17 Z= 1.96 P= 0.5 1-P= 0.5 E= 5% (5/100)= 0.05	$n = \frac{NZ^2P(1 - P)}{e^2(N - 1) + Z^2P(1 - P)}$	$n = \frac{(17)(1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{(0.05)^2 (17 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(1 - 0.5)}$ $n = \frac{(17)(3.8416)(0.5)(0.5)}{0.04 + 0.9604}$ $n = \frac{16.3268}{1.0004}$ $n = 16.3203$ n=16

Se determinó luego de aplicada la fórmula que la muestra de servidores públicos a encuestar es de un total de 16.

9.4. Tipo de Muestreo

9.4.1. Muestreo probabilístico aleatorio simple

En el muestreo probabilístico, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (Bernal C. , 2010, pág. 183).

Para el autor, al usar muestreo aleatorio simple nos aseguramos la obtención de muestras representativas, de manera que la única fuente de error que va a afectar a mis resultados va a ser el azar. Y lo que es más importante, este error debido al azar puede calcularse de forma precisa (o al menos acotarse).

Por tanto para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que este método utiliza la teoría estadística para seleccionar al azar un pequeño grupo de personas (muestra) de una gran población existente y luego predecir que todas las respuestas juntas coincidirán con la población en general.

9.5. Métodos Teóricos y Empíricos de datos.

9.5.1. Métodos Teóricos.

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera perceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción. (Ortez, Eladio Zacarías, 2013, pág. 123)

Para el autor los métodos teóricos se utilizan para: • Sistematizar, analizar, explicar - los resultados obtenidos, descubrir qué tienen en común los resultados. • Arribar a conclusiones confiables para resolver el problema.

En fin este método permite interpretar los datos empíricos hallados, trascender lo fenoménico, profundizar en las relaciones y cualidades fundamentales de lo no observable directamente.

9.5.2. Métodos empíricos.

El método empírico consiste en observar, medir y experimentar la realidad que queremos conocer. ... En la experimentación el investigador interviene sobre el objeto de estudio realizando modificaciones o creando condiciones para conocer su naturaleza. (Ortez, Eladio Zacarías, 2013, pág. 123).

Para el autor se utiliza para validar múltiples hipótesis y aumentar el conocimiento humano. Con el avance en el mundo actual, este método se ha convertido en algo crítico, así como en una norma en muchos campos, con el fin de apoyar sus hipótesis y obtener más conocimientos.

La investigación empírica es importante en el mundo actual porque la mayoría de las personas creen en algo que sólo pueden ver, oír o experimentar por lo que para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hará uso del Método empírico.

9.5.3. Método inductivo:

Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal T. C., 2010, pág. 122).

Para el autor este método es forma de razonamiento que permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general. que se pueden posteriormente generalizar en forma de leyes principios o fundamentos de carácter teóricos.

En esta investigación se tomó en cuenta todos los datos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y guías de observación. Los cuales fueron analizados de manera racional para llegar a las conclusiones generales de la presente investigación, las que fueron de mucha utilidad en la elaboración de la propuesta de mejoras.

9.5.4. Método deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. . (Bernal T. C., 2010, pág. 122)

Para el autor este método es partir de aspectos generales establecidos en leyes, postulados, principios entre otros, que al ser comprobados se aplica a soluciones o hechos concretos.

En esta investigación se utilizaron paradigmas, métodos y técnicas generalmente aceptados para lograr una mayor comprensión del fenómeno de estudio que de manera particular se centra en las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

9.5.5. Método analítico:

Consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Para el autor el método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Este fue aplicado en la investigación al momento de operacionalizar la variable Clima organizacional, satisfacción laboral en subvariables e indicadores para medirlos y dar respuesta a los objetivos.

9.6. Técnica e instrumento de recolección de datos:

La técnica de investigación de acuerdo con Hernández y otros (2010:347), se entiende como el conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener datos significativos, los cuales permiten el logro de los objetivos propuestos para el presente estudio, se aplicara la encuesta la cual servirá para obtener los resultados de los datos suministrados por cada una de las unidades poblacionales con relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Ministerio Agropecuario (Anexo 1), Para recolectar la información se hace uso de los instrumentos. Entrevista (Anexo 1), el cual se aplicara al personal de la Delegación MAG Matagalpa.

9.6.1. Técnicas y su Descripción

Técnica: La técnica es un sistema de supuestos y reglas que permiten hacer bien las cosas. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 136).

Para el autor debido a las diferentes reglas que se utilizan en cada uno de los métodos, la investigación pretende lograr la triangulación de los datos para su validez, es por ello, que se utilizará las encuestas y la entrevista, los que a continuación se describen con mayor profundidad.

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga. (Méndez, 2005, pág. 85).

Según el autor tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

En este caso se aplicó entrevista al Delegado del MAG Matagalpa”, de 17 preguntas de ellas 12 son cerradas y 5 abiertas, con el fin de obtener información valiosa para triangular resultados y lograr caracterizar algunos indicadores del estudio. (Ver anexo No.1).

La encuesta se define como el procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita. (Ortez, Eladio Zacarías, 2013, pág. 117).

Para el autor una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el

cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

En este caso se aplicó encuesta a los 17 servidores públicos, con un total de 17 preguntas cerradas (ver anexo No.2)

Guía de observación: es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno. (Mendez, 2009)

Según el autor una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. En este caso se aplicó guía de observación a la Institución Ministerio Agropecuario.

9.7. Plan de Análisis de Resultados

9.7.1. Análisis Estadístico

La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva. (Mason, 2006, pág. 82).

Para el autor la estadística es la ciencia que se encarga de recolectar datos de una población o muestra. Es el arte de realizar inferencias y sacar conclusiones a partir de datos imperfectos. Los datos son generalmente imperfectos en el sentido que aun cuando posean información útil no cuentan la historia completa. Es necesario contar con métodos que permitan extraer información a partir de los datos observados para comprender mejor las situaciones que los mismos representan.

Para el análisis de la información se utilizó el programa Microsoft Excel, se organizan, tabulan, describen los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente efectuar el análisis estadístico.

9.7.2. Análisis Cualitativo

Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través de la interacción. Busca llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento y el uso de la empatía y tiende a ser más inductivo que deductivo. Se aplicó el procedimiento para análisis de datos cualitativos para los indicadores de las variables Clima organización y satisfacción laboral.

9.8. Proceso de Validación de Instrumentos

Todo instrumento de medición ha de reunir dos características fundamentales: validez y confiabilidad. La primera, se refiere a la eficacia con que un instrumento mide lo que se desea. La segunda, indica el grado de seguridad que muestra al medir. (Donald, 1993, pág. 56).

Los que significa que, al aplicar el instrumento a diversos sujetos con los mismos indicadores, se registró claramente la posición que ocupa el encuestado y fue confiable, ya que se obtuvo resultados similares.

Los instrumentos fueron validados por MSc Mayra Mendoza Rodríguez, MSc Yesenia Palacios Herrera, MSc. Lily Soza López, para lograr un mejor abordaje de la problemática de estudio y lograr los objetivos propuestos (ver anexo 6).

X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal es analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa en el 2020, Para lograr dicho objetivo se planteó describir el clima organizacional de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa, determinar la satisfacción laboral de los servidores públicos, valorar el clima organizacional y la satisfacción laboral y proponer plan de mejoras para resolver las dificultades del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos.

En el presente capítulo se presentan y se analizan los resultados obtenidos de la investigación. El análisis de resultados consiste, en interpretar los hallazgos en relación con el problema de investigación, de los objetivos propuestos, de las preguntas de investigación formuladas, y principalmente en relación con las teorías planteadas en el marco teórico.

El Ministerio Agropecuario Delegación departamental de Matagalpa, es una institución dedicada al monitoreo a la producción agropecuaria del país y cuenta con un personal administrativo y técnico dentro de cada Delegación, la cual tiene como Misión: formular, coordinar, promover, dar seguimiento y evaluar las políticas que orientan la transformación para el desarrollo agropecuario, aportando al incremento de la producción, la productividad y seguridad alimentaria de las familias nicaragüenses, su Visión: Institución rectora de las políticas, estrategias y normativas para el fortalecimiento del sector agropecuario nacional.

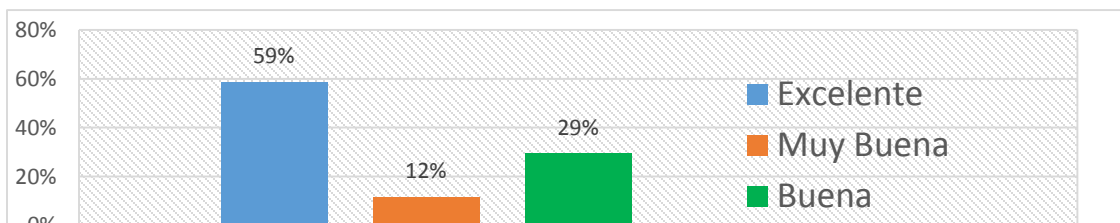


Gráfico N°. 1: Relación con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia (Blandón, 2020) a partir de encuesta aplicada a los servidores públicos del MAG-Matagalpa.

Según los resultados es notable que un 59% dice tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo, un 29 % que es buena y un 12 % expresa que es muy buena. Estos resultados reflejan que hay buenas relaciones entre los servidores públicos de la institución.

Lo anterior es muy importante, ya que determina que el tener una buena relación con tus compañeros de trabajo es un elemento clave para el mantenimiento de un buen clima laboral que conduzca a mayor satisfacción de los servidores públicos. Y por lo tanto ayuda a mayores niveles de productividad de la empresa.

Coincidiendo con la teoría donde plantea que, a través de las relaciones personales, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida (Bellido, Silgado, & Fang, 2008, pág. 122).

Se determina que en este caso prevalece un buen clima laboral dentro de esta institución y se debe reforzar o mejorar el entorno dentro de la organización, con miras a mantener o incrementar la calidad de vida de los miembros de la institución.

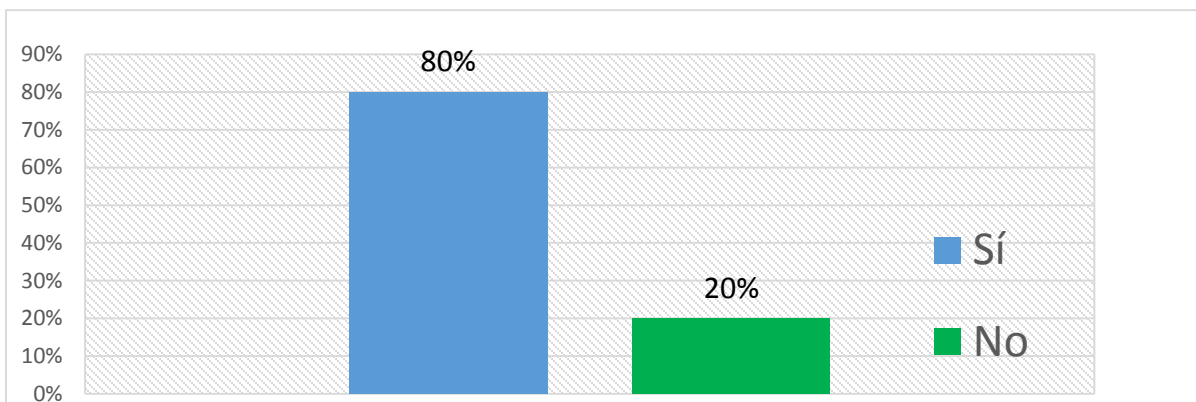


Gráfico No.2: Valores compartidos

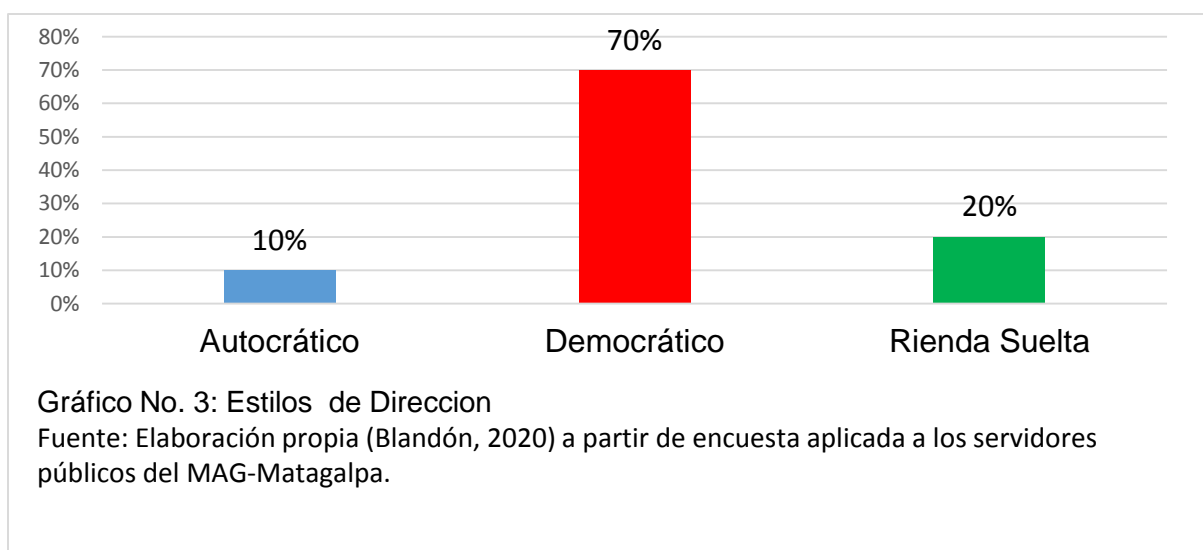
Fuente: Elaboración propia (Blandón, 2020) a partir de encuesta aplicada a los servidores públicos del MAG-Matagalpa.

En este gráfico se muestra que un 80 % de los servidores públicos practica valores de respeto y empatía en las relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras el 20 % dice que no. Esto da a entender que la mayoría de los servidores públicos si practican estos valores dentro de la institución.

En entrevista con el delegado afirma que si hay valores de respeto y empatía entre los compañeros de trabajo.

Se puede notar que existe relación entre la teoría con los resultados, debido a que los valores de una empresa definen de pies a cabeza los principios éticos, morales y empresariales de la organización, sumado a dejar muy claro la identidad corporativa, junto con la misión y visión de la misma. (Bartle, 2011, pág. 32)

Por lo que se demuestra de acuerdo a los resultados en encuesta a los servidores públicos y entrevista al delegado, que existe un alto nivel de valores de respeto y empatía entre los servidores públicos lo que favorece un buen clima organizacional.



El 70 % de los servidores públicos en la encuesta que se les aplicó califican a su jefe con un estilo de liderazgo democrático. Mientras un 20% lo califica como un jefe rienda suelta y el otro 10% como un jefe autocrático.

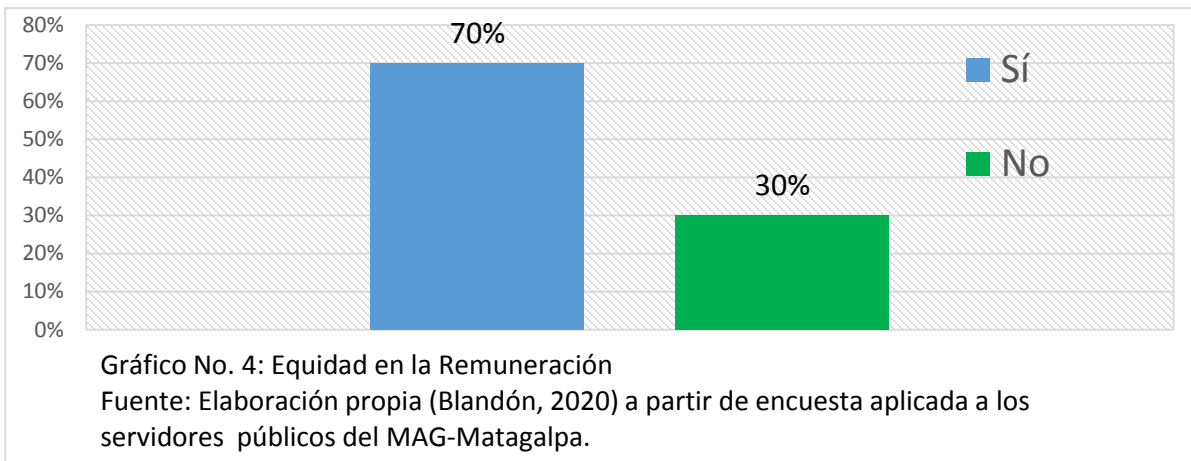
En entrevista aplicada al Delegado se considera un líder democrático, argumentando que al ejercer este tipo de liderazgo fomenta la comunicación, la retroalimentación y la participación de todos los empleados, además de agradecer las sugerencias, el debate y los distintos aportes de nuevas ideas.

Esto coincide con la teoría donde para muchos especialistas el estilo de dirección se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el “arte de dirigir. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección. (Bartle, 2011, pág. 48)

En si existe una gran coincidencia entre lo afirmado por los encuestados y lo manifestado por el delegado, por lo que se puede afirmar que en esta delegación se caracteriza por aplicar un estilo de dirección democrático, pocas veces el de rienda suelta y casi nunca autocrático, lo que viene a propiciar un clima de armonía en esta institución.

En cuanto a sentido de pertenencia en entrevista con el Delegado se abordó sobre la identidad y compromiso de los servidores públicos donde afirmó que los trabajadores se identifican con la misión de la institución y tienen un alto nivel de compromiso, lo que se demuestra en el cumplimiento de las tareas propias del cargo así como en asumir otras actividades relacionadas indirectamente con el que hacer de la institución.

Esto coincide con la teoría donde se dice que el sentido de pertenencia es el agrado que tiene una persona de sentirse integrante de un grupo, inicia en la familia, ya que esta representa el primer grupo al cual la persona pertenece. Un sujeto al serle fiel a un grupo y al cumplir cabalmente con sus normas, termina por adoptar una identidad y una seguridad, que con el tiempo se fortalecerá, haciendo sentir a la persona más segura, elevando de esta manera sus sentimientos sociales que lo hacen estar más dispuesto a continuar con las normas de convivencia.



En este caso un 70 % considera que si, se le remunera de manera equitativa con respecto a sus compañeros del mismo cargo, mientras el otro 30 % afirma que no se le remunera equitativamente, por lo que existe cierta inconformidad en este ámbito.

Las empresas, desde siempre, han sido conscientes de la necesidad de promover la equidad y eficiencia retributiva entre sus empleados, aunque no siempre han sabido encontrar los sistemas o formas más adecuadas.

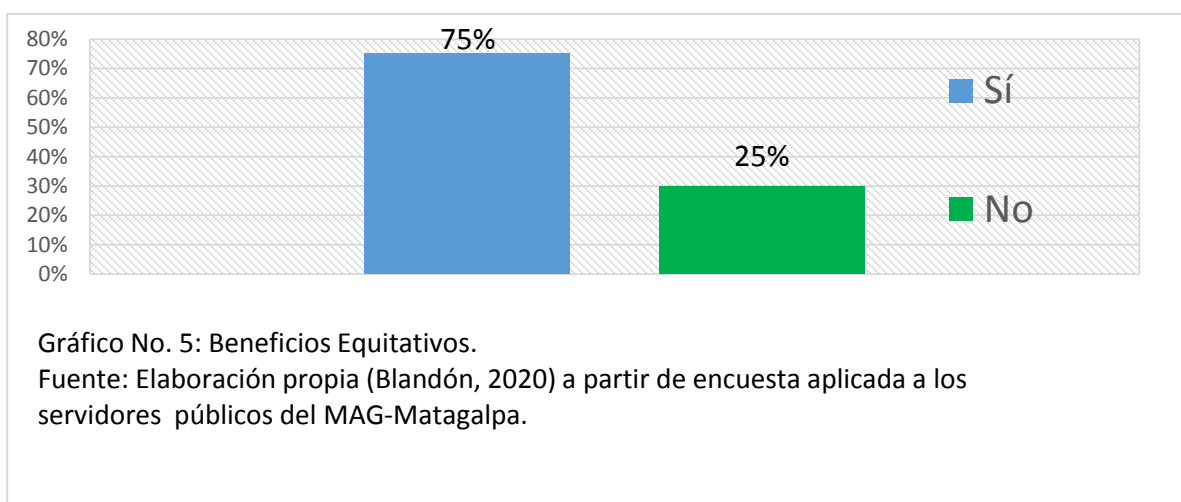
En entrevista realizada al Delegado de la institución manifiesta que existe en la mayoría de los casos equidad en la remuneración entre los servidores públicos. Lo que coincide con lo afirmado anteriormente por la mayoría de los servidores.

Se observó que existe equidad en la Remuneracion para los servidores que ocupan el mismo puesto de trabajo.

En este caso coinciden la repuesta de los encuestados y la entrevista realizada al delegado con lo observado, donde a cada servidor público se le paga de acuerdo a la categoría de cargo que desempeña, lo que viene a favorecer un clima de armonía entre estos.

Lo anterior tiene relación con la teoría donde la equidad de remuneración es el concepto según el cual los individuos que realizan trabajos similares (o trabajos con la misma productividad) deben recibir la misma remuneración, sin importar el sexo, raza, orientación sexual, nacionalidad, religión o cualquier otra categoría. Las empresas, desde siempre, han sido conscientes de la necesidad de promover la equidad y eficiencia retributiva entre sus empleados, aunque no siempre han sabido encontrar los sistemas o formas más adecuadas.

Por lo que una de las formas importante de lograr la equidad en la remuneración, es creando una estructura salarial donde a cada quien se le retribuya igual según la categoría de cargos que ocupa. Una mala retribución puede afectar muy negativamente al clima laboral, es decir un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de malestar y desconfianza por parte del empleado y mal desempeño o competitividad de la institución. Y todo lo contrario. Por lo que la institución debe velar por crear una buena estructura salarial, donde cada quien se le remunere de acuerdo al cargo que desempeña.



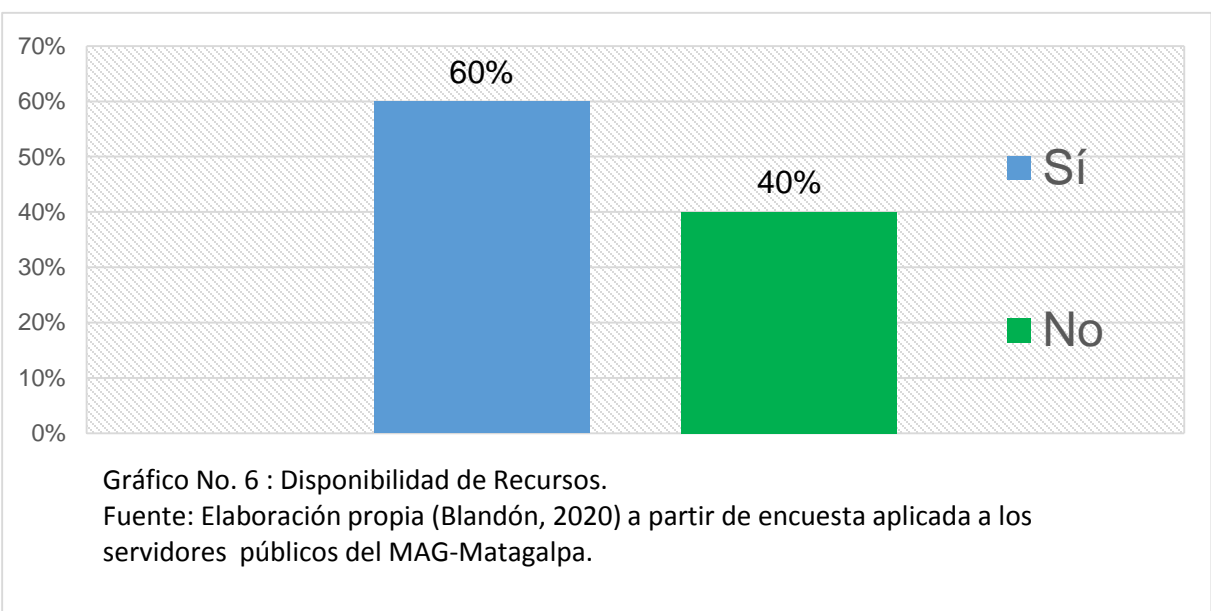
Según los resultados del gráfico en el MAG el 75 % de los trabajadores considera que, si obtiene beneficios equitativos, mientras un 25 % no se siente conforme porque no reciben iguales beneficios, lo que podría crear una actitud de inconformidad e incluso propiciar roces personales entre ellos.

En entrevista dirigida al Delegado o jefe de esta institución, nos refiere que, si hay beneficios equitativos para la mayoría de los empleados, aunque algunos se sienten inconformes.

Por lo tanto, se relaciona los resultados de los encuestados con la repuesta del Delegado, ya que en su mayoría los servidores públicos dicen gozar de beneficios equitativos en el trabajo:

Esto coincide con la parte teórica donde la equidad en los beneficios en el trabajo: Incrementa la imparcialidad, la credibilidad y el respeto en los líderes, favorece y consolida el nivel de confianza en la organización, mejora sustancialmente el ambiente de trabajo, se incrementa el compromiso de los colaboradores, genera libertad de los colaboradores para atender asuntos personales, propicia un mejor equilibrio en la vida personal y de trabajo.

Lo que viene a destacar la importancia de los beneficios en la remuneración de los empleados con mira a crear un buen clima organizacional, por lo que es necesario que la gerencia o dirección velen por implementar planes de beneficios con un sentido de equidad.



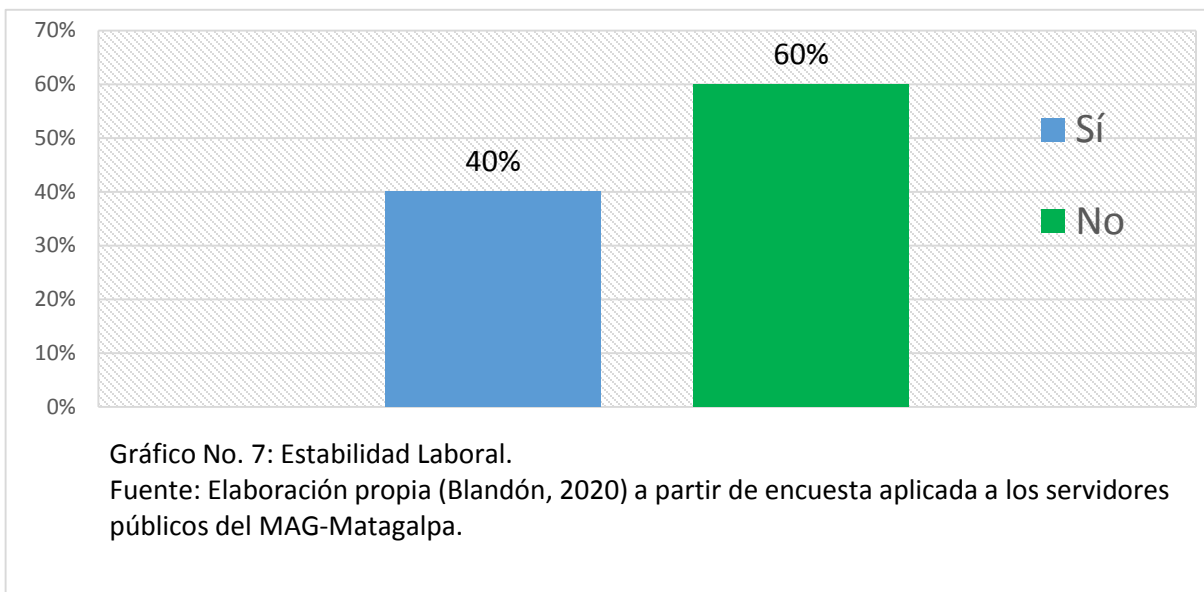
Los trabajadores en este caso expresaron un 60 % que, si se les facilita los recursos, medios y materiales para realizar su trabajo, pero un 40 % dijo que no ya que a ellos no se les entrega todo lo necesario para desempeñar su labor.

En entrevista realizada al Delegado de la institución, nos confirmó que no se cuenta con todos los recursos ya que por falta de presupuesto a veces no se cuenta con papelería, tóner entre otros materiales que son necesarios para el funcionamiento de la oficina, al igual que con combustibles para el funcionamiento de las Motos y la camioneta.

En guía de observación aplicada a la institución, se observa que, si se les facilita algunos recursos, medios y materiales, ya que están bastantes limitados por el presupuesto asignado a dicha institución.

Por lo tanto los resultados no coinciden totalmente con la teoría dado que la disponibilidad de recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia, capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, escasos en relación a su demanda, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios.

En este caso se confirma una coincidencia entre encuestados, entrevistado y lo observado, ya que coinciden las repuestas de cada uno y se comprobó que en realidad se tienen algunas limitaciones para poder disponer en su totalidad de los medios, recursos y materiales a los empleados de esta Delegación. Lo que propicia situaciones de tensión al momento de cumplir con las actividades y metas establecidas dentro de la institución, lo que no abona a un buen clima organizacional.



El 60 % de los servidores públicos de esta institución asegura no conocer casos de despidos injustificados, pero un 40 % si asegura que se dan estos tipos de despidos.

En entrevista con el Delegado se confirma que si se han dado este tipo de despidos injustificados, coincidiendo con el 40 % de los encuestados. Aunque en este no dependen de él los despidos sino que vienen dirigidos desde la sede central del Ministerio agropecuario, donde el como jefe no puede entrometerse, opinar o evitar el despido.

Según la teoría en este caso no se relaciona con los resultados de esta gráfica, puesto que estabilidad laboral se define como el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo. En cuanto a despido injustificado es aquel en que el trabajador considera que la causal que aplica el empleador para desvincularlo, se encuentra fundamentada en hechos que no son efectivos.

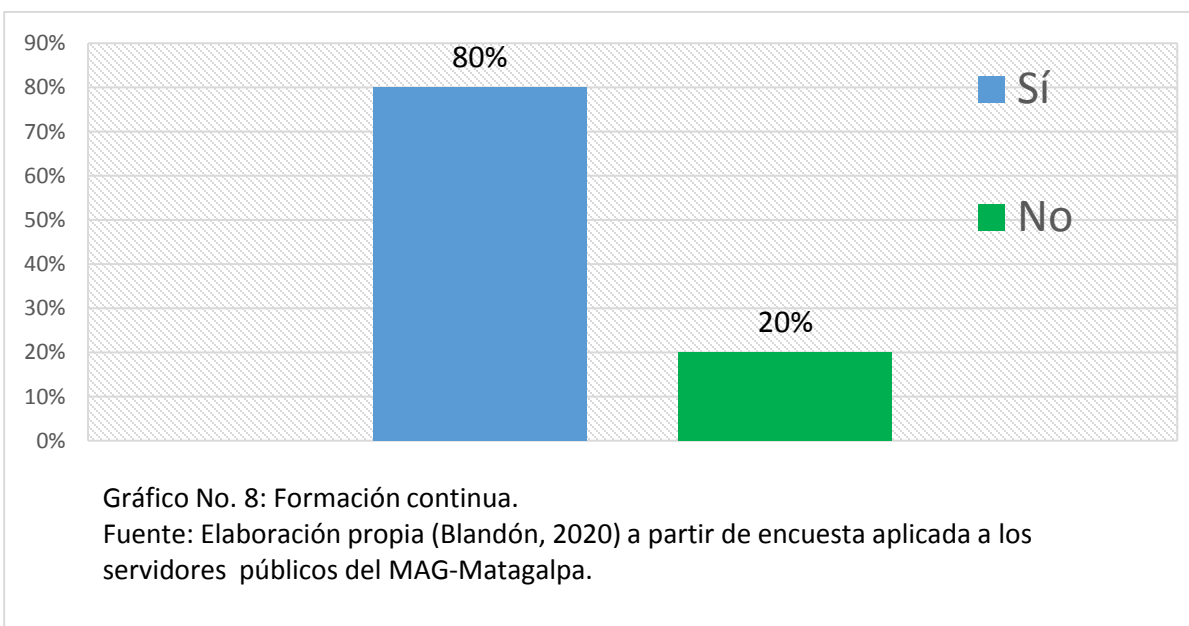
En cuanto a los resultados brindados por los servidores públicos y el Delegado En el caso del MAG el 90 % de los servidores públicos están afiliados al sindicato, y cuando se dan casos de despidos injustificados el sindicato convoca a una sesión bipartita para tratar de negociar. Aunque la mayoría de los casos los pierde, lo que

crea cierta inseguridad en los servidores públicos. Creando así un sentimiento de inestabilidad. Por lo que lo que en este caso este tipo de situaciones genera que ese 40 % de servidores públicos no se sientan estables, creando de esta manera un desequilibrio emocional que afecta la estabilidad laboral dentro de esta institución.

En cuanto a valores colectivos (Anexo No 4) el 100% de los servidores públicos comparten el criterio de que si son beneficiosos los valores colectivos.

En la entrevista realizada al Delegado de la Institución MAG Matagalpa, expresa que si existen valores colectivos. Existe una íntima relación entre lo encuestado y el entrevistado, lo que permite afirmar que el compartir valores colectivos conlleva a un ambiente de desempeño armónico.

En este caso si se relaciona los resultados con la teoría donde se establece que los valores de una empresa, definen de pies a cabeza los principios éticos, morales y empresariales de la organización, sumado a dejar muy claro la identidad corporativa, junto con la misión y visión de la misma. Es de gran importancia compartir estos tipos de valores en la institución laboral porque permite un buen clima organizacional, y garantiza una buena relación entre los compañeros de trabajo.



Según los servidores públicos del MAG un 80 % asegura que se les capacita constantemente para fortalecer su formación laboral, y un 20 % dice que no se les capacita ni se les brinda ningún tipo de curso para fortalecer su formación laboral, en el caso del personal administrativo alega que no recibe ningún tipo de capacitación ni curso de parte de dicho Ministerio.

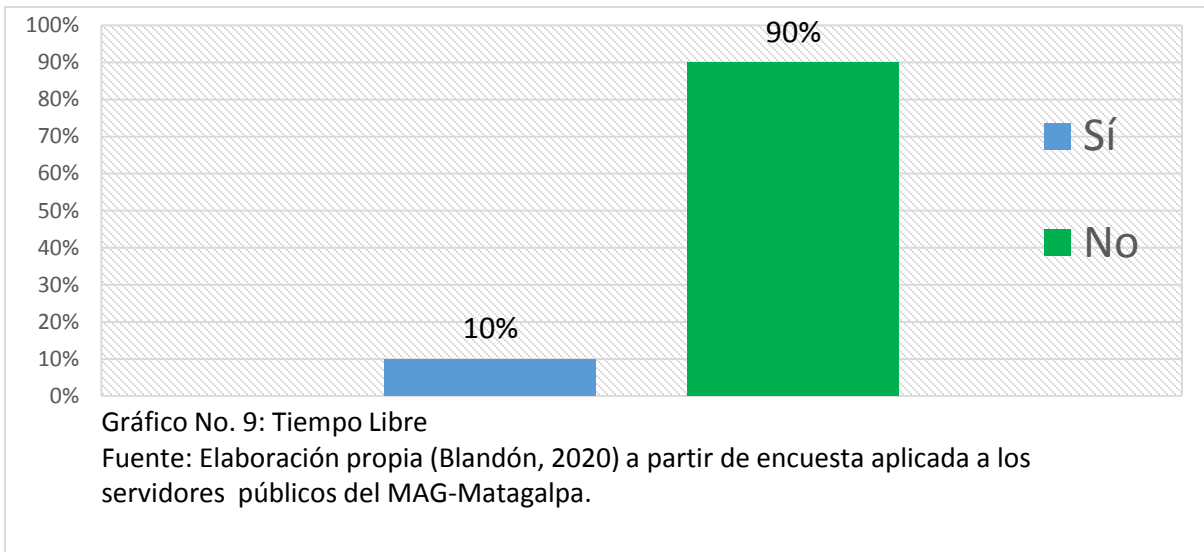
En la entrevista con el delegado manifiesta que si se da capacitación, pero está orientada únicamente a los técnicos de campo, no así para el personal administrativo.

Se verifico mediante guía de observación que la institución si cuenta con un plan de capacitación dirigida a la mayoría del personal de campo o especialistas en rubros agropecuarios.

Lo que se relaciona con la teoría donde la formación continua, enriquece las capacidades y aptitudes de los trabajadores, de forma que son capaces de generar un mayor desarrollo profesional, productividad, mejor gestión de tareas y en definitiva, agregar un valor al desempeño de en las organizaciones, no hace otra cosa que mejorar la competitividad en un mundo cada vez más duro. Además, se mejora la satisfacción, motivación e integración del trabajador, el cual ve cómo su empresa realiza una inversión en él para mejorarle profesionalmente.

En este caso se relaciona los resultados de encuesta, entrevista y lo observado, ya que coinciden en que, si se capacita a la mayoría de los servidores públicos, para garantizar un mejor desempeño de sus labores generando a su vez una buena satisfacción en los mismos.

Es importante destacar que esta institución mantiene un buen plan de capacitación y desarrollo de la mayoría de sus servidores públicos no obstante debe procurar elaborar planes que sean un 100 por ciento incluyentes con el fin de alcanzar la satisfacción total de sus colaboradores.



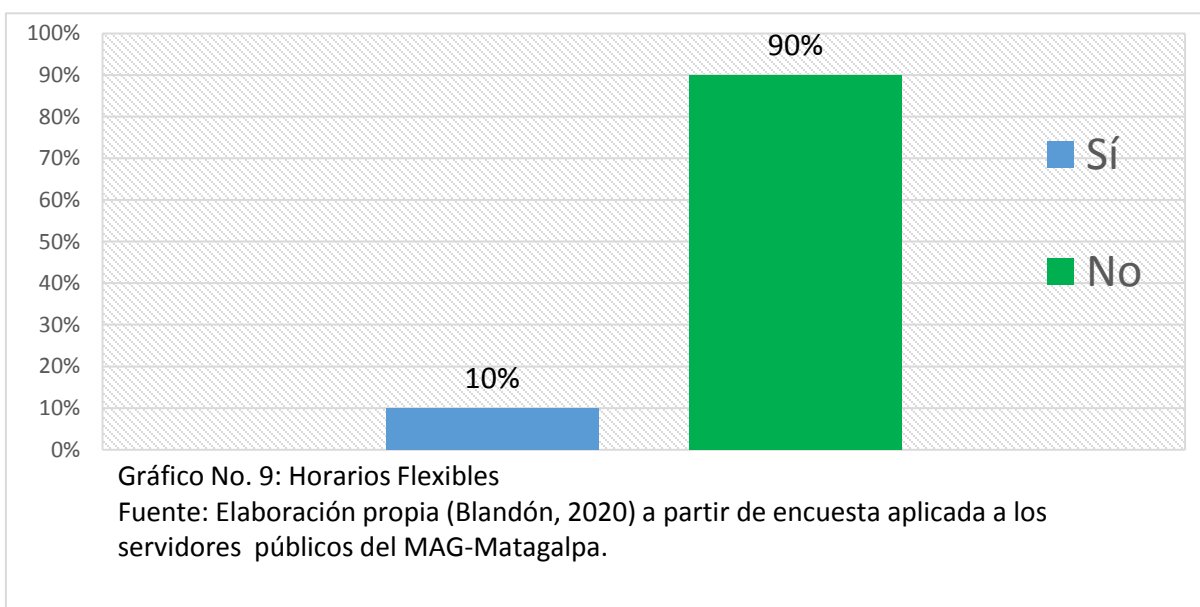
El 90 % de los encuestados asegura que no cuenta con el derecho a tiempo libre, ya que siempre están sobre cargados de trabajo, y solo un 10 % dispone de tiempo libre suficiente para realizar actividades de recreación y formación en este caso la mayoría del personal administrativo.

Esto no coincide con la teoría la cual especifica que el tiempo libre juega un papel importante en cuanto al desarrollo de una sociedad funcional que tenga visiones a largo plazo, como una manera de poner la mente en estado de relajación después de mucho tiempo de trabajo o de actividades que requieran un gran esfuerzo físico o mental.

En entrevista el encargado de la Institución en este caso el Delegado del MAG Matagalpa, respondió que debido a la carga de trabajo y las metas impuestas por el Ministerio, es bastante complicado poder tener días libres o feriados, ya que se trabaja con una meta bastante alta y ahora que se agregó el programa de inseminación artificial en ganado bovino y porcino es más complicado poder tener tiempo libres, lo que genera gran inconformidad entre los empleados, debido a que se sienten cansados y desmotivados en el trabajo y no cuentan con un incentivo salarial para compensar este tiempo extra en el trabajo.

Es notable que, si existe coincidencia entre encuestados y entrevistado ya que ambos alegan que debido al cumplimiento de metas a los nuevos programas a ejecutar, no es posible contar con tiempo libre para descansar o recrearse, lo que no contribuye a lograr mayores niveles de satisfacción en el personal.

Entonces en relación a lo expuesto por los servidores públicos existe un alto nivel insatisfacción, puesto que hay una clara molestia por parte de la mayoría de los trabajadores, ya que esta situación no contribuye a que ellos disfruten de una recreación familiar, lo que beneficiaría a su vez a que bajen sus niveles de estrés en ellos. Por lo que es necesario que la dirección realice una planificación de trabajo que garantice un balance entre el nivel de desgaste de energía del funcionario y el tiempo necesario para recuperarse.



A continuación, se presenta el resultado de esta gráfica, donde el 90 % de los encuestados consideran que no disponen de horarios flexibles. Para lograr cumplir con su plan de trabajo, ya que por lo general siempre están sobre cargados de trabajo y casi siempre deben trabajar más de 12 horas para poder cumplir, incluso trabajan los fines de semanas y días feriados. Sin embargo, un 10 % alega que sí.

Queda demostrado que aquí no se relaciona la teoría con los resultados de la gráfica, puesto que el horario flexible es aquel que permite a un empleado trabajar horas que difieren de la hora normal de inicio y fin de la jornada. Particularmente en un ambiente para los empleados exentos, esas horas son generalmente de 8 a.m. a 5 p.m. o de 9 de la mañana a 6 de la tarde. Y contadas, suman una semana laboral de 40 horas. Cualquier horario de trabajo regular permite una hora extra para el almuerzo.

En entrevista al Delegado alega que si hay horarios flexibles entre los trabajadores de campo principalmente porque ellos planifican su ruta del día, pero al final siempre se trabajan más de las 08 horas normales estipuladas, dado a que hay mucha carga de trabajo, en este caso los mismos servidores públicos se sienten inconformes, ya que a pesar de tener mucho trabajo no se les remunera lo justo.

Claramente existe relación entre lo manifestado por los encuestados y el entrevistado, ya que coinciden en que no existe horario flexible tomando en cuenta en que la carga de trabajo es bastante grande y que para poderla cumplir deben de trabajar más de las 8 horas estipuladas en su contrato laboral, lo que no abona a la satisfacción laboral de estos.

Los trabajadores demandan nuevas políticas laborales basadas en la flexibilidad horaria y del puesto de trabajo. Atrás quedaron las solicitudes de incentivos económicos o monetarios por parte de los empleados, el aumento salarial o una mayor cantidad de variables según los objetivos cumplidos. Ahora, para retener talento.

Por lo que podemos concluir que en esta institución los empleados no están satisfechos por alta carga laboral, lo que debe ser analizado por la dirección y tratar de dosificarla de manera que el empleado goce de un horario flexible.

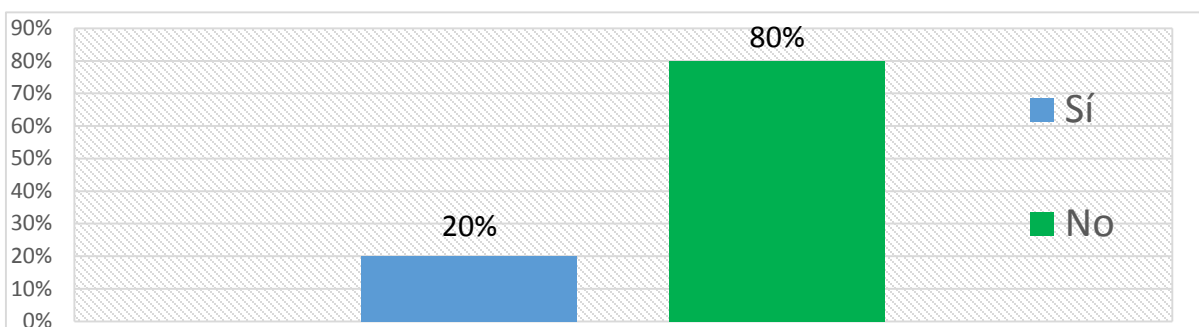


Gráfico No. 11: Seguridad e Higiene en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia (Blandón, 2020) a partir de encuesta aplicada a los servidores públicos del MAG-Matagalpa.

En este caso el 80 % de los trabajadores se sienten inconformes ya esta institución no brinda una adecuada seguridad e higiene en el trabajo mientras un 20 % si dicen que se les garantiza.

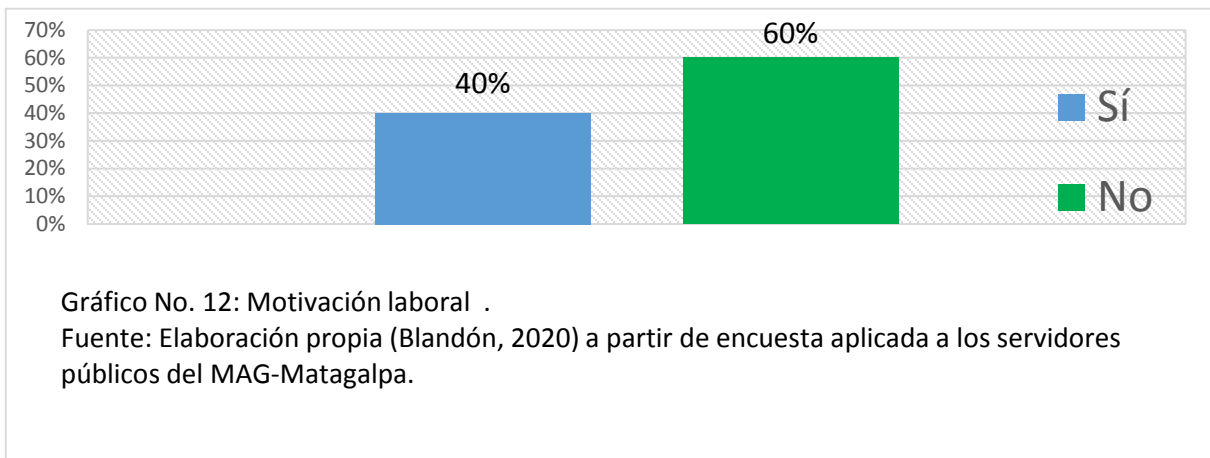
El delegado o encargado de la Delegación confirma en la entrevista que no se cuenta con una adecuada seguridad e higiene en el trabajo tanto para el personal administrativo como para el de campo.

Se observó al momento de aplicar la guía de observación que la institución no cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral, mucho menos dispone de un protocolo especial para hacerle frente a la pandemia que actualmente se está viviendo, tampoco se dota de equipos de protección personal a los servidores públicos.

Por lo tanto, no coinciden los resultados con la teoría puesto que la seguridad e higiene se refiere a la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores.

Queda demostrado que, si existe relación entre lo manifestado por los encuestados, el entrevistado y lo observado. Lo que crea inseguridad e insatisfacción entre los servidores públicos.

Por lo que se hace necesario de manera urgente, la elaboración y puesta en práctica de un plan de higiene y seguridad laboral que conlleve a mayores niveles de satisfacción en los servidores públicos.



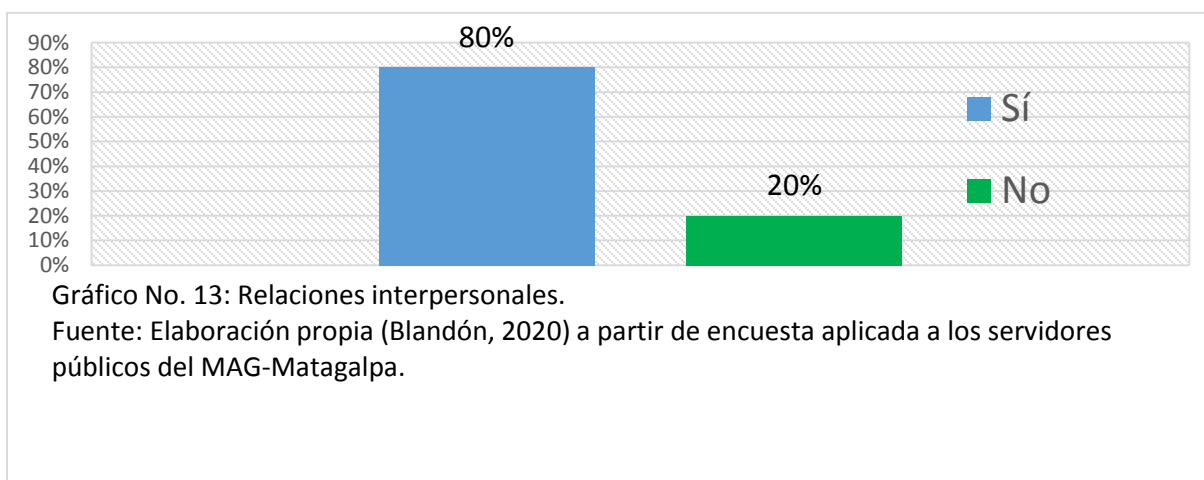
Un 60 % de los servidores públicos dice no sentirse motivado en el trabajo mientras un 40 % alega que sí.

En entrevista dirigida al delegado expresa que no existe ningún tipo de estímulo para motivar a los empleados, lo que ha generado inconformidad entre algunos servidores públicos y han bajado su rendimiento laboral, aunque cumplen con las metas previstas.

En este caso no se relaciona la teoría con los resultados puesto que la motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

En este caso si existe relación entre lo manifestado por los encuestados, con el entrevistado, ya que coinciden las repuestas. Los servidores públicos en su mayoría los técnicos de campo no se sienten motivados debido a la sobrecarga que tienen de trabajo, no gozan de ningún tipo de estímulo que les motive a laborar con satisfacción, sin embargo, se dedican a cumplir en tiempo y forma con las metas de trabajo debido a la gran necesidad que existe en el contexto actual que vivimos en nuestro país y el mundo.

Por tanto, se requiere realizar un plan de recompensas que motive a los servidores públicos que se sienten desmotivados, para que así mejoren su rendimiento laboral. Abonando así a mejorar la satisfacción laboral en todos los servidores públicos.

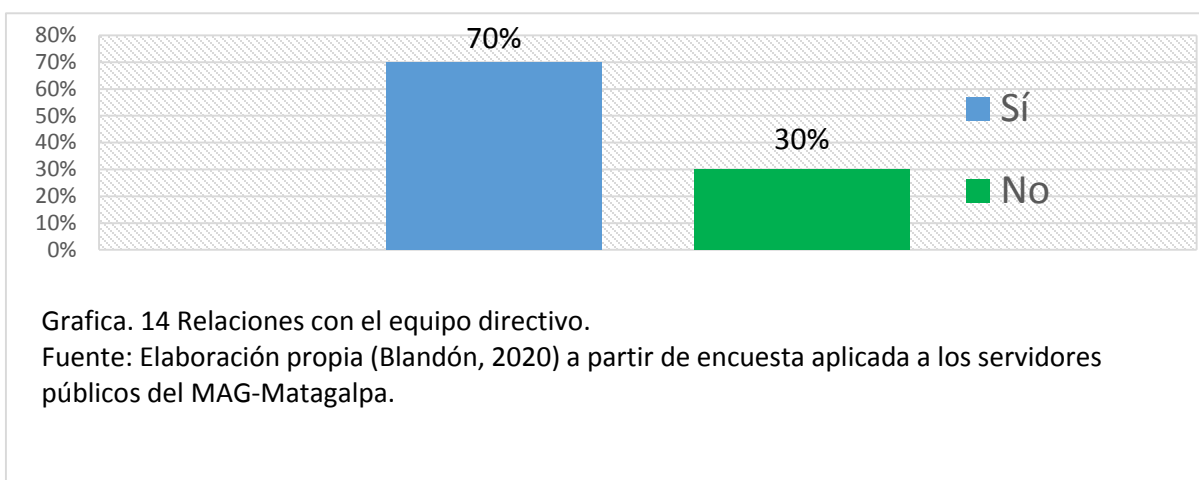


Un 80 % de los encuestados asegura tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo mientras un 20 % no.

Es interesante señalar que, si se relaciona los resultados con la teoría ya que tener una buena relación con tus compañeros de trabajo es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral. Cuando hablamos de relaciones interpersonales, nos referimos al modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc.

Se destaca la importancia de las relaciones laborales según los resultados de la encuesta ya que en este caso los servidores públicos de la Delegación MAG Matagalpa trabajan en equipo bajo el respeto, armonía y responsabilidad, lo que genera un nivel alto de satisfacción laboral.

Es importante que la dirección se preocupe por reforzar estas relaciones mediante planes recreativos del personal con mira a socializar a todos los niveles.



En encuesta realizada a servidores públicos sobre relaciones con el equipo directivo de la institución un 70 % manifiesta que hay buenas relaciones mientras un 30 % alega que no.

En este caso si se relacionan los resultados con la teoría ya que Las empresas deben complementar la formación individual de sus trabajadores con estrategias destinadas a crear vínculos estrechos y cerrar brechas entre el pool de directivos y sus empleados.

Según los resultados se puede apreciar que existe una buena comunicación entre empleados y directivos lo que abona a una buena satisfacción por parte de los empleados.

Es importante mantener siempre la buena comunicación con los empleados ya que esto mejora el rendimiento laboral, y genera una buena satisfacción laboral. Y como decía en el grafico anterior (gráfico 13) mediante los planes operativos se logra establecer vínculos entre subordinados y jefes y viceversa favoreciendo a una comunicación fluida, reforzando así los niveles de satisfacción a todos los niveles.

En cuanto a Promociones, se aplicó entrevista al delegado el cual nos aclara que no hay promociones en esta institución, ya que no existe un plan de promociones, y los cargos son ocupados desde hace algunos años siendo el de menor antigüedad de 5 años.

Los resultados de la entrevista aplicada al encargado de la delegación no coinciden con la teoría puesto que el significado de La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social, en definitiva, mayor prestigio.

Lo que no coincide con la teoría, ya que la promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro. Debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo.

Esto se debe en gran manera a que solo existen 3 niveles gerarquicos, y en los dos superiores solo hay una vacante.por lo que no existen posibilidades de que hayan asensos.

En cuanto a Reconocimiento económico los encuestados respondieron en un 100% (Ver anexo # 5) que la remuneración salarial que reciben no es acorde al rendimiento laboral que ellos ejercen en esta Delegación.

En entrevista realizada al Delegado, comenta que la institución no otorga reconocimientos económicos acorde al rendimiento laboral de los empleados, por lo que coinciden las opiniones de entrevistado con los encuestados.

Por lo tanto, se relación los resultados de los encuestados con el entrevistado, es notorio que hay una insatisfacción por parte de los servidores públicos ya que afirman que no se les remunera correctamente.

Entonces si se relaciona los resultados con la teoría dado que el reconocimiento del trabajo aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo, ayuda a identificar fortalezas y a generar estilo personal, diferentes estudios ponen de manifiesto que los trabajadores expresan con claridad que el hecho de que el trabajo sea reconocido es una de las necesidades más importantes en nuestro contexto laboral.

Es importante la revisión del plan de remuneración, para garantizar el reconocimiento económico acorde al nivel del desempeño y esfuerzo realizado por el personal.

XI. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS



Propuesta de plan de mejoras del Clima organizacional y Satisfacción laboral de los servidores Públicos del Ministerio Agropecuario (MAG) Delegación departamental de Matagalpa en el año 2021.

AUTOR:

Lic. Leticia Blandón Castro

Matagalpa, Marzo 2021

Introducción

La siguiente propuesta se realizará para su implementación para todo el personal del Ministerio Agropecuario en la Delegación de Matagalpa. El Ministerio Agropecuario, es una institución actual del Gobierno, el cual se encarga del monitoreo a la producción en todo el país. Nicaragua sigue siendo un país cuya economía descansa en el sector de la agricultura y la ganadería y es uno de los países centroamericanos con mayor capacidad de autoabastecimiento alimentario. En los últimos años, particularmente durante el quinquenio 2017-2021, la economía viene mejorando progresivamente sus indicadores. Algunos economistas, sin embargo, se preguntan cómo es que vamos tan bien y nuestra economía sigue siendo la más débil de Centroamérica. La respuesta es que las dos cosas son ciertas. En estos últimos 5 años del gobierno sandinista el desempeño de la economía y de algunos rubros ha mejorado. Sin embargo, no podemos negar el rezago estructural de nuestra economía con respecto a Centroamérica, particularmente en el sector agropecuario.

El clima organizacional del MAG Matagalpa se caracteriza por tener relaciones interpersonales muy buenas, con un estilo de dirección democrático, un buen sentido de pertenencia, con estabilidad laboral, para todo el personal en cuanto al nivel de satisfacción de esta institución está determinado por la formación continua a través de capacitación constante para la mayoría de los empleados, dispone de planes de capacitación y políticas de apoyo para el fortalecimiento del desempeño laboral de los técnicos de campo específicamente, así como también existe una buena relación interpersonal entre empleados con los directivos.

A través de esta propuesta de plan de mejora se espera poder resolver las diferentes problemáticas de esta institución para reforzar el buen clima laboral que tiene y mejorar la satisfacción laboral de los servidores públicos.

Siendo este de gran importancia, tanto para la institución del MAG, como para los y las servidoras públicas.

Justificación

Se elige este tema de estudio para esta tesis debido a la necesidad de la Institución de mejorar su clima laboral y satisfacción en los servidores públicos.

Para llevar a la práctica cada una de estas estrategias, se requiere de planes institucionales de gestión, es importante mantener un clima laboral agradable en la institución a través de planes de seguimiento al personal, y a equipos directivos tomando en cuenta que una intervención puede afectar positiva o negativamente a los equipos de trabajo y a las personas.

Con las intervenciones se busca incidir positivamente y contribuir, generar una cultura en la que predomine un ambiente de respeto, colaboración y productividad.

Esta propuesta de plan de mejora que se propone a continuación, puede ser ejecutado de forma directa o indirecta (a través de terceros), sin embargo, es importante aclarar que tanto el Delegado como los servidores públicos deben tener claridad sobre lo que se pretende con la intervención y tener certeza sobre cuál va a ser su efecto, realizando un control y seguimiento en la ejecución, y retroalimentando continuamente al equipo y así poder incidir positivamente en el resultado.

Por lo tanto esto vendrá a mejorar tanto el clima laboral como la satisfacción laboral entre los servidores públicos y los directivos de la institución.

Objetivo General:

Fortalecer el clima organizacional y mejore la satisfacción laboral de los trabajadores en el Ministerio Agropecuario Delegación de Matagalpa.

Objetivos Específicos

1. En base a las debilidades encontradas en el clima laboral, proponer medidas que ayuden a su superación creando en el MAG un ambiente de armonía laboral.
2. Una vez identificadas las insatisfacciones del personal, se propondrán medidas de tipo económico social y recreativo que permitan un mayor grado de socialización entre trabajadores y que refuercen el ambiente laboral.

MAG

Propuesta de plan de mejoras del Clima organizacional y Satisfacción laboral de los servidores Públicos del Ministerio Agropecuario (MAG) Delegación departamental de Matagalpa en el año 2021.

Nº	Medida	Acciones	Responsable	Ejecuta	Plazo	Resultado esperado
1	Elaborar un plan recreativo para el personal y garantizar la buena relación laboral entre los empleados y los directivos, considerando una partida presupuestaria para ello.	Conocer el diagnóstico de la situación actual de los empleados.	Director general Administrativo. Delegado	Delegado	Corto	Mantener la buena relación entre los compañeros de trabajo y los directivos.
2	Mantener el ejercicio del estilo democrático que caracteriza esta institución con mira a resolver los problemas cotidianos que se presentan en esta institución de manera armoniosa, consolidando a su vez el sentido de pertenencia, mantenimiento de los beneficios equitativos y colectivos, experimentado por los servidores públicos.	Involucrar al personal adecuado para cada asunto, de modo que los empleados con un área de conocimiento dado participen en la toma de decisiones relacionadas con ella. Mantener siempre la buena comunicación para poder dar repuesta de inmediato a las diferentes problemáticas que se presenten en la institución.	Director general Administrativo. Delegado	Delegado	Mediano	Mantener una buena comunicación y mejorar los procesos de toma de decisión y el empoderamiento por parte de los empleados de su institución.

Nº	Medida	Acciones	Responsable	Ejecuta	Plazo	Resultado esperado
3	Elaborar un plan de remuneración más acorde a la situación económica que actualmente se vive, donde el servidor público perciba salarios que realmente ayuden a cubrir sus necesidades.	El plan de remuneración debe ser equitativo en comparación con otras instituciones del mismo sector, siempre dentro de un valor porcentual que se sitúe ligeramente por encima o debajo.	Director general Administrativo. Delegado	Delegado	Corto	Ajustar los salarios de los servidores públicos de acuerdo al costo de la canasta básica y elevar el nivel de motivación de estos para una mayor productividad.
4	Formular los presupuestos anuales de manera que se cubra en un 100 % las necesidades de apoyo logístico al personal técnico de campo y los materiales y equipos de oficina para el personal administrativo, a fin de superar las tenciones que generan la falta de estos para el cumplimiento de las tareas asignadas.	Preparar tus planes operacionales. Evaluar los recursos que necesitarás para cumplir con las necesidades de la planificación, estimar costos. Realizar una lista de la estimación anual de los gastos totales de las necesidades completas de la institución.	Director general Administrativo. Dirección General de Planificación del MAG. Delegado	Dirección General de planificación Delegado	Mediano	Garantizar los medios recursos y materiales para el cumplimiento de metas laborales en la institución.

Nº	Medida	Acciones	Responsable	Ejecuta	Plazo	Resultado esperado
5	Revisar las actividades planificadas en el presupuesto anual ajustado a la capacidades en cuanto a servidores públicos y logística con mira a que la cargas laborales sean justas, permitan al servidor disponer de tiempos libres y flexibles para resolver problemas personal y para la recreación de ellos y familiares, logrando con esto bajar los niveles de estrés o cansancio del personal.	<p>Garantizar tiempo libre y de recreación a los trabajadores.</p> <p>Garantizar tiempo libre y de recreación a los trabajadores.</p>	<p>Director general Administrativo.</p> <p>Dirección General de Planificación del MAG.</p> <p>Delegado Director general Administrativo.</p>	<p>Dirección General de planificación</p> <p>Delegado</p> <p>Dirección General de planificación</p>	<p>Corto</p> <p>Corto</p>	A través de un plan de actividades planificadas garantizar el tiempo libre y horarios flexibles que permitan la recreación para los empleados y garanticen su cumplimiento.
6	Elaborar con urgencia el plan de higiene y seguridad laboral en coordinación con otras instancias, como son el cuerpo de bomberos, Minsa y el Ministerio del trabajo, que garanticen a los servidores públicos disponer de los medios de protección personal y de un protocolo de enfrentamiento a la actual pandemia covid-19.	<p>Identificación de la actividad productiva de la empresa.</p> <p>Es necesario definir una política corporativa en materia de prevención de riesgos</p> <p>Evaluación de las condiciones y riesgos:</p>	<p>Director general Administrativo.</p> <p>Dirección General de Planificación del MAG.</p> <p>Delegado</p> <p>Delegado</p>	<p>Dirección General de planificación</p> <p>Delegado</p>	<p>Mediano</p>	Garantizar se implemente el plan de higiene y seguridad laboral y que beneficie a todos los empleados tanto del área administrativa como del área técnica de campo de la institución

Nº	Medida	Acciones	Responsable	Ejecuta	Plazo	Resultado esperado
7	Implementar políticas de promociones al personal mediante cambios de categorías de cargos, ascensos como relevo generacional cuando se presenten renuncias jubilaciones o traslado lo interno o traslado con ascensos a otras instancias del ministerio.	A través de un plan estratégico de RRHH, evaluando la situación actual, planear metas, objetivos y establecer conductas para alcanzar los objetivos.	Director general Administrativo. Director de Recursos Humanos. Delegado	Director de Recursos Humanos. Delegado	Corto	Garantizar las políticas de promociones al personal mediante ascensos que estimulen a los trabajadores, para mejorar sus condiciones de vida.
8	Mantener las políticas de capacitación y desarrollo del servidor público a todos los niveles mediante planes permanentes y acordes también a las coyunturas que se presenten.	Coordinar con las Universidades Postgrados, o estudios acorde al cargo que desempeña cada funcionario, incluyendo a los del área administrativa.	Director general Administrativo. Dirección General de Planificación del MAG. Delegado	Director general Administrativo. Delegado	permanente	Garantizar las capacitaciones constantes a todos los servidores públicos de esta institución.

XII. CONCLUSIONES

Una vez procesados y analizados los resultados de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

1. El clima organizacional no es apropiado en el Ministerio Agropecuario de Matagalpa, aunque se caracteriza por tener relaciones interpersonales muy buenas, con un estilo de dirección democrático, un buen sentido de pertenencia, beneficios equitativos y colectivos, con estabilidad laboral, para todo el personal. Mas sin embargo existe cierta inconformidad con el nivel de retribución en el caso del área administrativa que no se le remunera igual que los demás empleados administrativos de los demás departamentos del país, aunque desempeñen los mismos cargos y con mayor responsabilidad. En cambio para la mayoría de los técnicos de campo se les remunera equitativamente de acuerdo al mismo cargo, no se cuenta con los recursos necesarios para laborar, lo que no abona a un buen clima organizacional.
2. En el caso de la satisfacción laboral de los servidores públicos del MAG Matagalpa, los resultados no son satisfactorios ya que los empleados manifiestan que no gozan del derecho a tiempo libre, no cuentan con horarios flexibles, tampoco cuentan con un plan de higiene y seguridad en el trabajo, no se cuenta con un plan de ascensos o promociones, y tampoco con un correcto reconocimiento económico de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la institución.
3. Por lo que se considera que no hay un apropiado clima organizacional ni una buena satisfacción laboral en esta institución aunque está determinada por la formación continua a través de capacitación constante para la mayoría de los empleados, dispone de planes de capacitación y políticas de apoyo para el fortalecimiento del desempeño laboral de los técnicos de campo específicamente, así como también existe una buena relación interpersonal entre empleados con los directivos.

XIII. RECOMENDACIONES

Los resultados de este trabajo nos permiten elaborar las siguientes recomendaciones:

- 1) Elaborar un plan recreativo para el personal y garantizar la buena relación laboral entre los empleados y los directivos, considerando una partida presupuestaria para ello.
- 2) Mantener el ejercicio del estilo democrático que caracteriza esta institución con mira a resolver los problemas cotidianos que se presentan en esta institución de manera armoniosa, consolidando a su vez el sentido de pertenencia, mantenimiento de los beneficios equitativos y colectivos, experimentado por los servidores públicos.
- 3) Elaborar un plan de remuneración más acorde a la situación económica que actualmente se vive, donde el servidor público perciba salarios que realmente ayuden a cubrir sus necesidades.
- 4) Formular los presupuestos anuales de manera que se cubra en un 100 % las necesidades de apoyo logístico al personal técnico de campo y los materiales y equipos de oficina para el personal administrativo, a fin de superar las tensiones que generan la falta de estos para el cumplimiento de las tareas asignadas.
- 5) Revisar las actividades planificadas en el presupuesto anual ajustado a la capacidades en cuanto a servidores públicos y logística con mira a que la cargas laborales sean justas, permitan al servidor disponer de tiempos libres y flexibles para resolver problemas personal y para la recreación de ellos y familiares, logrando con esto bajar los niveles de estrés o cansancio del personal.

- 6) Elaborar con urgencia el plan de higiene y seguridad laboral en coordinación con otras instancias, como son el cuerpo de bomberos, MINSA y el Ministerio del trabajo, que garanticen a los servidores públicos disponer de los medios de protección personal y de un protocolo de enfrentamiento a la actual pandemia covid-19.
- 7) Implementar políticas de promociones al personal mediante cambios de categorías de cargos, asensos como relevo generacional cuando se presenten renunciaciones jubilaciones o traslado a lo interno o traslado con asensos a otras instancias del ministerio.
- 8) Mantener las políticas de capacitación y desarrollo del servidor público a todos los niveles mediante planes permanentes y acordes también a las coyunturas que se presenten.
- 9) Es fundamental garantizar la estabilidad laboral para mantener la motivación de un empleado, y de esta forma generar un sentimiento de pertenencia con la institución, lo que aumentará su rendimiento al sentir que forma parte de una "familia.
- 10) Aplicar un plan de mejora para el clima y la satisfacción laboral de los servidores públicos del MAG Matagalpa que contribuya a superar las diferentes debilidades que se presentan para garantizar mejores niveles de satisfacción laboral en los servidores públicos.

XIV. BIBLIOGRAFIA

- Aguado. (1988). *satisfaccion laboral*. Mexico: McGrawhill.
- Akadia. (2019). *Tratado de neuropsicología clínica*. Mexico : American Psychiatric Association.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2011.). *Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas. Ley No.769*. Managua: Diario Oficial La Gaceta No. 128.
- Avila R, A., & Priscila., M. R. (2010). *“Evaluacion de la gestion de credito y cobranza de la empresa Colineal cuenca – 2009”*. Cuenca, Ecuador.: Universidad de Cuenca Ecuador.
- Babbie, E. (1993). Métodos de investigación por encuestas. *Métodos de investigación por encuestas*, 1-315.
- Balestrini. (2009). *como se elabora el proyecto de investigacio* . primera edicion .
- Bartle, P. (2011). *La naturaleza de la supervision y la evaluación*. Kampala: Bartle Web Design por Lourdes Sada.
- Bellido, K., Silgado, K., & Fang, Y. (2008). *Tecnicas de la medicion de la satisfaccion laboral*. Cartagena de Indias: Bellido, K; Silgado, K; Fang, Y.
- Berk, J., & De Marzo, P. (2010). *Finanzas Corporativas*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Colombia: Pearson .
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigacion "administracion, economía, humanidades y ciencia social"*. Bogota, Colombia: McGrawhill.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodologia de la Investigación*. (Tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definicion, Diagnostico y Consecuencias*. Mexico: Editorial Trillas SAC.
- Canclini, G. (1995). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Nueva imagen.
- Candini, G. (1995). *Psicologia y Empresa*. Mexico: McGrawhill.
- CANDINI, G. (1995). *Psicologia y Empresa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cantor, C. F. (2017). valores compartidos. *tesis* , 18.
- CD- CONAMI-025. (2013.). *Norma sobre Gestión del Riesgo Crediticio para Instituciones de Microfinanzas*. Managua: Diario Oficial La Gaceta No.213.
- Chávez. (2007). *Introducción a la investigación*. Editorial La columna. Venezuela.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México,D.F: McGraw–Hill/.
- Chiavenato. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill/InterAmericana Editores S.A.

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill PARTE 1.
- COOK, W. y. (1981). *The Experience of Work*. London: Academic Press.
- Cornish. (2008). Recursos Humanos. *Recursos Humanos*, 48.
- Covey, s. (2014). Clima Organizacional. *Clima Organizacional*, 1.
- Custodio Ruiz, A. (05 de Agosto de 2008).
- D"Anna S y Hernández. (1998). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Buenos Aires
- Daniel-Goleman. (2011). *Estilos de dirección*. Mexico: Ediciones B México S.A. DE C.V. (1 mayo 2012).
- Daphis, F., & Ferguson, B. (2006). *Microfinanzas para vivienda*.
- Delgado Amaya, L. M. (2018). *El estado actual de la investigaciones*. SOACHA.
- Dobles, C., Zúñiga, M., & García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.
- Donald, A. (1993). *Introducción a la Investigación Pedagógica* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. B. (2000). Liderazgo y supervisión . 346.
- FUNDEPYME. (2011). *Políticas de crédito*. Managua: Fundepyme.
- Gadea Rodriguez, K. L. (2015). *Evaluación del rendimiento de cartera del programa de crédito de ODESAR en el departamento de Matagalpa y Jinotega, periodo 2012-2013*. Matagalpa: UNAN Managua, FAREM Matagalpa.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Goncalves. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Mexico: Sociedad Latinoamericana para la calidad SLC.
- Goncalves, A. (2000). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Goncalves, Alexis. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : McGraw-Hill .
- González, D. D. (2008). *Psicología de la motivación*. Habana: Ciencias Médicas.
- Gutiérrez Nieto, B. (2005). Antecedentes del Microcrédito. *CIRIEC. España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, 99 25-20. Recuperado el 21 de septiembre de 2019
- Hellriegel. (1999).
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación. (Quinta Edición)*. México D.F: México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, L, pag. 170-191. (2014). *Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.: (6ª ed.,.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez, V. C. (2015). *Evaluación de Créditos y las Cuentas por Cobrar del segmento de clientes de Lima y Provincias de una Distribuidora Comercial, 2015*.
- Herzberg, F., & Mausner, B. &. (1959). *Teoria de la Motivacion*. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- J, A. R. (1996). *Gestion dinamica de los Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Jerez, L. (2006). Clima Organizacional. *Clima Organizacional*, 1-255.
- Jerez, López. (2006). Las relaciones interpersonales . *Recursos Humanos*, 1-302.
- Julio Ceresales Mezquita. (2000). formacion Laboral . *pueblo y educacion* , 62.
- Kanz, H. «.-1. (2001). valores para vivir. *Satisfaccion Laboral*, 1724-1804.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of chicago .
- Kunh, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chiago: University de Chicago.
- Landeau. (2007). *Metodologia y nuevas tecnologias*. Editorial Alfa / Ediciones Puntocero.
- Lewin, K. (2008). *Principles of topological and vectorial psychology*,. Estados Unidos : Ed. Read Books.
- Marcenaro, L. y. (2007). *clima organizacional*.
- Martínez Martínez, M. L. (2014). *Calidad de gestión de la cartera de crédito de la Asociación de consultores para el desarrollo de La pequeña y mediana empresa (ACODEP) en el Departamento de Matagalpa, durante el periodo 2013-2014*. Matagalpa: UNAN Managua, FAREM Matagalpa.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Estados Unidos: una vision humanista para la empresa de hoy.
- Mason, R. D. (2006). *Estadistica para Administración y Economía* (Undécima ed.). Mexico: Alfaomega.
- Méndez Morales, J. S. (2005). *Fundamentos de Economía 4ta Edición*. México : D.F.
- Mendez, C. (2009). *Así Somos y Qué*. colombia.
- Méndez, M. J. (2005). *Fundamentos de Economía 4ta Edición*. México: D.F.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Naciones Unidas. (2009). Desarrollo de Capacidades. *Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el*, 355.
- Narvaez Sánchez, A. A. (2006). *Gerencia General*. Managua: Ediciones AN.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa . Teoría y aplicaciones*,. Madrid: Thomson reuters.

- Naylor, B. (1982). *Satisfacción de las necesidades*. Mexico: McGraw- Hill.
- Naylor, B. (1988). *Clima Organizacional*. Madrid: tesis.
- Nicholls, M. y. (1980). Las Teorías de Metas de Logro. *Las Teorías de Metas de Logro*, 50-62.
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga*. El Salvador: Editorial Clásicos Boxsil.
- Ortez, Eladio Zacarías. (2013). *Así se Investiga*. El Salvador: Editorial Clásicos Boxsil.
- Ortigosa Mencos, J. R. (2011). *Complementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento*. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Palacios Herrera, Y. d. (2014.). *Impacto del crédito otorgado por Prestanic al sector pecuario , municipio de Matiguas*. Matagalpa: UNAN Managua, FAREM Matagalpa.
- Palella, S. &. (2012). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad.
- Parrales Ramos, C. A. (2013). *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del IECE-Guayaquin y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranza*. Ecuador: Universidad Politecnicas Salesiana, Sede Guayaquil.
- Peña, A. Q. (2006). *Metodología de la Investigación*. Lima : Quintana, A. & Montgomery, W.
- Pérez Delgado, M. A. (2018). *Tesis para optar al grado de Master en Gestion de Talento Humano*. Perú.
- Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo & Rivera Cardozo, Pedro Lito. (2013). *Tesis para optar al grado de Master en Economía*. Perú.
- Pineda, B., de Alvarado, E. L., & de Canales, F. (1994). Metodología de la investigación,. *Manual para el desarrollo de person al de salud*, 1-118.
- RADA, F. G. (1992). *El comportamiento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Red tercer milenio. (2012). *Liderazgo empresarial*. Mexico: McGraw-Hill.
- Richard Hackman & Greg Oldham. (1976). *Teoría de la motivacion*. Mexico: Nueva Editorial Interamericana.
- Ricoy. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 1-31.
- Robbins. (2005). *Administracion de Empresas*. Bogota: Cultura Group.
- Robbins, S. (2005). *Administracion de empresas*. Bogota: Cultura Group.
- ROBBINS, S. P. (1995). *Administracion de empresas*.
- Rodríguez, y. o. (2011). Clima organizacional y Satisfacción Laboral como predictores. *Clima organizacional y Satisfacción Laboral como predictores*, 50-62.

- Ross, S. A., Westerfield, & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México.: Mc Graw Hill Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2010). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). España: Deusto.
- Ruiz, O. J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). España: Deusto.
- Salinas, L. y. (1994). *clima organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sanz Castellon, A. J. (2016). *Tesis para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial* . Nicaragua.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industria*. Mexico : Me Graw Hill.
- Schultz, T. W. (1991). *Economía Agraria*.
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picón, A. (1994). *Investigar Es Facil*. Managua: El Amanecer, S.A.
- SIBOIF. (2001). *Norma Prudencial sobre Evaluación y Clasificación de Activos (CD-SIB-185) de la (Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras)*. Managua: La Gaceta, Diario Oficial.
- silva, y. (2014). clima laboral . *Revusta Digital Clima Laboral* , 2.
- Snell, B. y. (2008). Administracion de los planes de incentivos. *Administracion una ventaja competitiva*, 135.
- Stephen. (1999). Recursos humanos.
- Suárez, A. (2007). *comportamiento laboral*. Mexico : Limusa S.a .
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Limusa, S.a de cv.
- UNDP. (2009). Satisfaccion laboral.
- Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de términos financieros*. (U. A. California., Ed.)
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2009). *Contabilidad Administrativa*. México: Decima edición.
- Weinertansfried. (1985). *comportamiento organizacional*.
- Whitmore, J. (2011). El método para mejorar el rendimiento de las personas. *Relaciones Interpersonales* , 1-168.
- Wiemann. (2011). satisfaccion laboral. *Satisfaccion Laboral*, 56-56.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación* (Segunda ed.). Argentina: Brujas.

XV. ANEXOS



Anexo No 1

Entrevista

Dirigida a: Delegado del Ministerio Agropecuario de la Delegación Departamental de Matagalpa.

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, estoy llevando a cabo como requisito de la Maestría una Tesis de graduación, trabajo investigativo, con el fin de conocer ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Delegación Departamental MAG Matagalpa, en el 2020?, para tal fin fue elaborada esta pequeña entrevista por lo que solicitamos su repuestas sinceras.

1. ¿Existe colaboración entre los empleados?
2. Los valores como el respeto, la empatía, existen en la relación entre los servidores públicos.
3. Existen 3 tipos de liderazgo. Autocrático, democrático y de rienda suelta. ¿Con cuál se identifica más usted?
4. ¿Considera usted que sus servidores públicos se identifican con la misión de la institución?
5. ¿Qué tan comprometidos considera usted que se encuentran los servidores públicos con el cumplimiento de o planes y metas
6. ¿Existe equidad en la remuneración entre los servidores públicos?
7. ¿Existen beneficios equitativos para los empleados?
8. ¿En la institución se cuenta con los recursos, medios y materiales necesarios para realizar el trabajo?
9. ¿Existen despidos injustificados?
10. ¿Existen valores colectivos en la institución?

11. ¿El equipo de dirección de la institución implementa y favorece la formación continua de los trabajadores?
12. ¿Los empleados Disponen de tiempo libre suficiente para realizar sus actividades familiares, de recreación o formación?
13. ¿El horario de trabajo favorece el logro de lo planificado?
14. ¿La institución cuenta con una adecuada seguridad e higiene en el trabajo?
15. ¿Existe algún tipo de estímulo para motivar a los trabajadores?
16. ¿Los ascensos, las promociones y las designaciones se dan tomando en cuenta el desempeño de los trabajadores?
17. La institución otorga reconocimientos económicos acorde al rendimiento laboral de cada servidor público.

Anexo 2.



Encuesta

Dirigida a: Servidores Públicos del Ministerio Agropecuario de la Delegación Departamental de Matagalpa.

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, estoy llevando a cabo como requisito de la Maestría una Tesis de graduación, trabajo investigativo, con el fin de conocer ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores Públicos de la Delegación Departamental MAG de Matagalpa, en el 2020?, para tal fin fue elaborada esta pequeña encuesta por lo que solicitamos su repuestas sinceras.

1- ¿Cómo considera usted las relaciones con sus compañeros de trabajo?

____ Excelente

____ Muy Buena

____ Buena

____ Regular

____ Mala

2- ¿Practica usted, los valores de respeto, y empatía en sus relaciones con sus compañeros? ____ Si ____ No

3- Existen 3 tipos de liderazgo. Autocrático, democrático y de rienda suelta. ¿Con cuál se identifica más su jefe?

4- ¿Considera usted que se le remunera de manera equitativa, en relación a sus compañeros con el mismo cargo? ____ Si ____ No

- 5- ¿Obtiene beneficios equitativos entre sus compañeros de trabajo?
____ Si ____ No
- 6- ¿La institución te facilita los recursos para desempeñar tu trabajo?
____ Si ____ No
- 7- ¿En esta institución conoces de casos de despidos injustificados?
____ Si ____ No
- 8- ¿Son beneficiosos para usted los valores colectivos?
____ Si ____ No
- 9- ¿Recibes capacitaciones, o cursos para fortalecer tu formación laboral?
____ Si ____ No
- 10- ¿Dispone de tiempo libre suficiente para realizar actividades en el interior de la familia, de recreación y formación?
____ Si ____ No
- 11- ¿Considera que el horario flexible de trabajo favorece el logro de lo planificado?
____ Si ____ No
- 12- ¿La institución te brinda una adecuada seguridad e higiene en el trabajo?
____ Si ____ No
- 13- ¿Cómo trabajador del MAG te sientes motivado al realizar tu valioso trabajo?
____ Si ____ No
- 14- ¿Dispone la institución de un plan de estímulo para los Servidores Públicos? ____ Si ____ No ____ N/A

15- ¿Las relaciones interpersonales son buenas con los compañeros de trabajo?

___ Si ___ No

16- ¿El equipo directivo Mantiene una buena relación con los subalternos?

___ Si ___ No

17- ¿Considera que el reconocimiento económico es acorde a su rendimiento laboral en la institución?

___ Si ___ No

ANEXO N° 3:



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa
FAREM-Matagalpa

GUIA DE OBSERVACION REALIZADA A LA EMPRESA

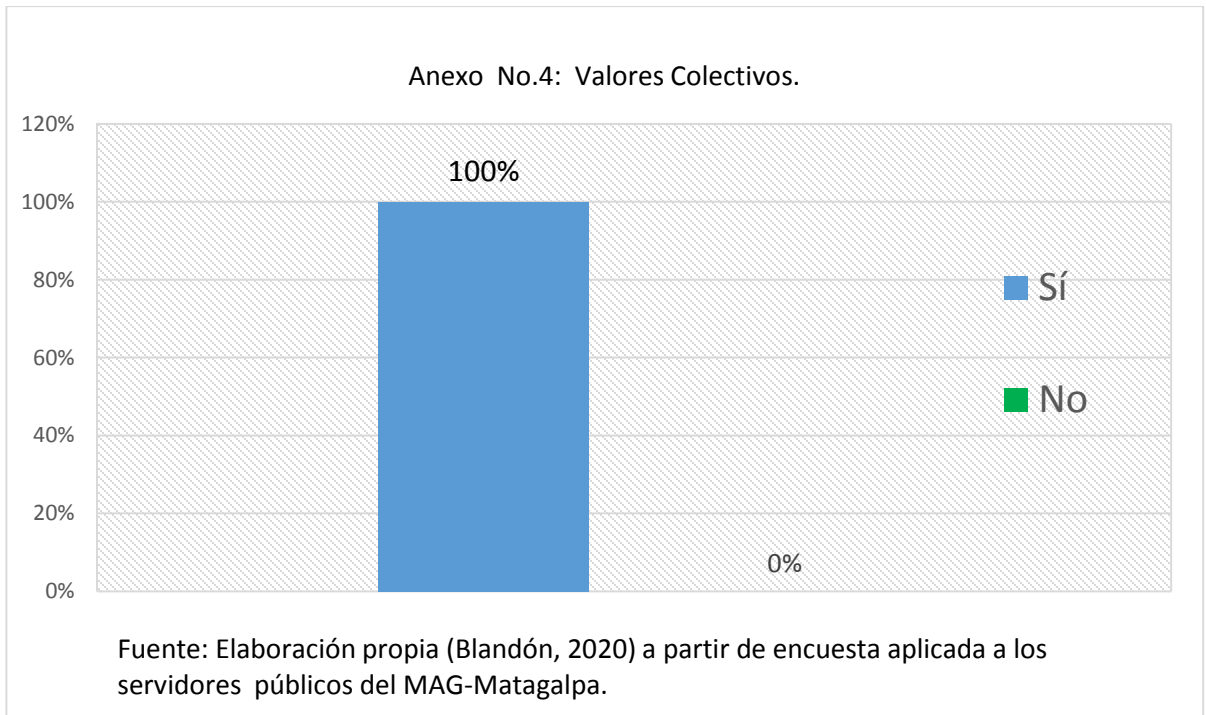
Fecha: _____

Nombre de la Institución: Ministerio Agropecuario de la Delegación Departamental de Matagalpa.

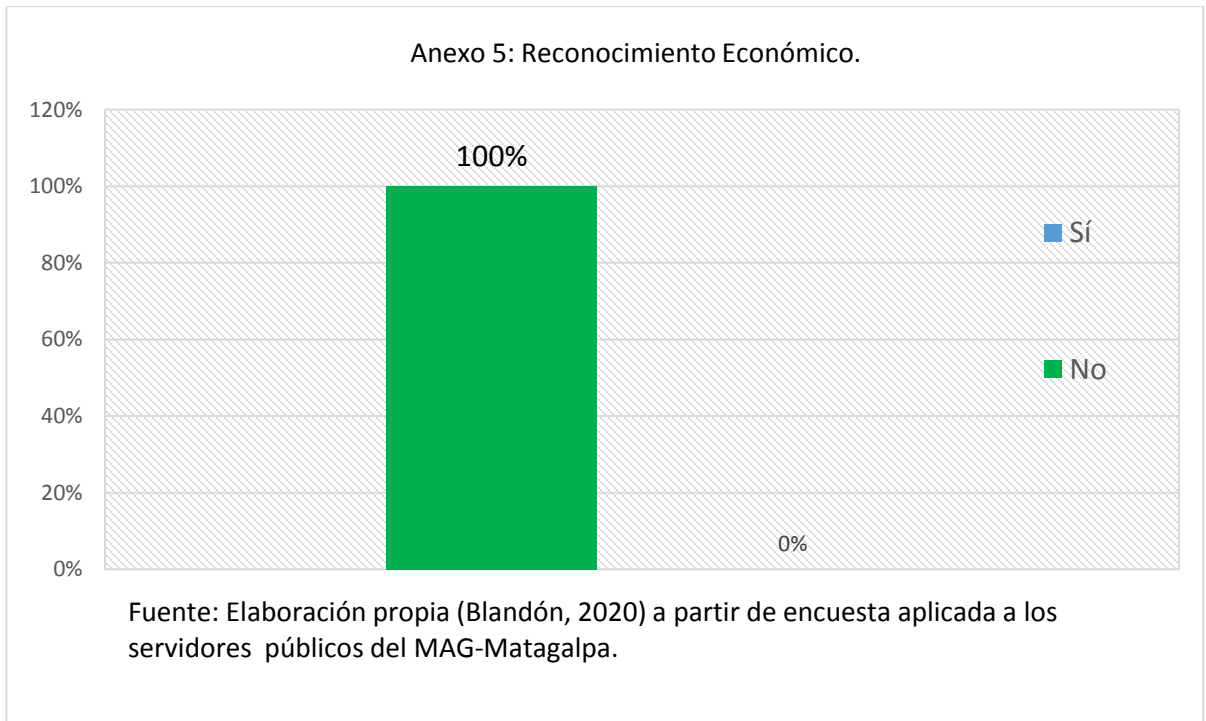
Objetivo: Observar si la 'Delegación MAG Matagalpa' está cumpliendo con algunos rangos o factores que hacen que su funcionamiento sea más óptimo.

No	Descripción del elemento a observar	Si	No	N/A
1	¿La institución facilita los servidores públicos los recursos, medios y materiales para desempeñar tu trabajo?			
2	¿La institución dispone de planes de capacitación o políticas de apoyo para la auto-preparación que fortalece el desempeño el laboral de los servidores públicos?			
3	¿La institución cuenta con un plan de higiene y seguridad laboral? ¿Dispone la institución de un protocolo especial de cara a la pandemia? ¿Dota de los equipos de protección personal a los servidores públicos?			

Anexo No. 4



Anexo 5.



Carta de Validación de Instrumentos

Matagalpa, Junio 2020

Estimados Señores.

El motivo de la presente es para solicitar de su valiosa colaboración en la validación de instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: "Clima organizacional y Satisfacción laboral de los servidores Públicos del Ministerio Agropecuario (MAG) Delegación departamental de Matagalpa en el año 2020", para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial.

Como objetivos de la investigación planteo:

Objetivo General:

Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa en el 2020.

Objetivos Específicos:

- 1- Describir el clima organizacional de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa.
- 2- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa.
- 3- Valorar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos del Ministerio Agropecuario Delegación Departamental Matagalpa.

- 4- Proponer estrategias para resolver las dificultades de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos.

Para darle cumplimiento a los objetivos propuestos, se elaboraron tres instrumentos para la recolección de datos, los que se componen de: una encuesta dirigida a Servidores públicos del MAG Matagalpa y una entrevista dirigida Delegado Del MAG en Matagalpa, y una guía de observación; para posteriormente procesar y analizar los resultados de la investigación.

Por lo antes expuesto, solicito de su valioso apoyo con la revisión de los instrumentos adjuntos, con el fin de lograr la eficacia de los mismos, manteniendo la estructura lógica y procurando la coherencia de lo solicitado. Agradezco de antemano su tiempo y aportes brindados en esta investigación.

Atentamente

Lic. Leticia Blandón Castro
Maestrante.