



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Chavarría Úbeda Katherine Zuleyka

López Gutiérrez María Antonia

Tutore

Msc. Flor Idalia Lanuza

Msc. Alberto C. Sevilla

Estelí, 16 de diciembre de 2017



Valoración Docente

A través de la presente hago constar que: Chavarría Úbeda Katherine Zuleyka y López Gutiérrez María Antonia, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **"Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016"**.

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

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

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciséis días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo

Docente FAREM-Estelí

Dedicatoria

Esta tesis es dedicada a:

Dios, por la sabiduría y la paciencia que nos dio en el transcurso de elaboración de la tesis.

A nuestros padres, por darnos la vida y apoyarnos desde siempre para que logremos cumplir nuestras metas

A Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez por el tiempo que nos brindó y ayudó con sus sugerencias y correcciones.

Agradecimiento:

A Dios: Luz divina que nos ilumina día a día llenándonos de sabiduría y fortaleza para poder llevar a cabo los propósitos en nuestras vidas guiándonos siempre a reflexionar y escoger las mejores opciones para llegar a culminar nuestras metas.

A nuestros Padres: Por su apoyo incondicional, sus sabios consejos; que fortalecen nuestras vidas para ser las personas que somos, llenas de fortaleza y triunfos que no hubiéramos podido alcanzar sin su apoyo.

A los tutores de tesis Msc. Flor Idalia Lanuza y Msc Alberto C. Sevilla, por el apoyo brindado y por guiarnos durante el tiempo que realizamos la tesis.

Índice de contenido

I.	Introducción:	1
1.1	Antecedentes:	2
1.2	Planteamiento del problema:.....	4
1.3	Preguntas Problemas:.....	5
1.4	Justificación	6
II.	Objetivos de la Investigación.....	7
2.1.	Objetivo General:	7
2.2.	Objetivos Específicos	7
III.	Marco Teórico:	8
3.1	Alcaldía	8
3.1.1	Concepto	8
3.2	Cultura Organizacional:.....	8
3.2.1	Concepto:	8
3.2.2	Fuerzas de la cultura organizacional:	9
3.2.3	Características Básicas de cultura organizacional	9
3.2.4	Valores	11
3.2.5	Funciones de la cultura organizacional.....	11
3.2.6	Tipos de cultura organizacional	12
3.2.7	Modelo marco de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn.....	13
3.3	Desempeño Laboral.....	17
3.3.1	Concepto	17
3.3.2	Importancia de medir el Desempeño Laboral	18
3.3.3	Características del desempeño laboral.....	18
3.3.4	Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral.....	19
3.3.5	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	20
3.3.6	Métodos utilizados para medir el desempeño	21

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí

3.4	Estrategias que contribuyan al desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía.	24
3.4.1	Concepto de FODA:	24
3.4.2	Matriz FODA.....	25
3.4.3	Estrategia	26
3.4.4	Tipos de estrategias Funcionales u operativas	26
IV.	Supuesto.....	28
4.1.	Operacionalización de los objetivos:	29
V.	Metodología:	34
5.1	Tipo de investigación:	34
5.2	Métodos y técnicas:	35
5.3	Etapas de la investigación:.....	37
VI.	Resultados	38
VII.	Conclusiones	96
VIII.	Recomendaciones	98
Anexos	99
IX.	Bibliografía	119

Índice de gráficos

Gráfico No 1 Sexo.....	38
Gráfico No 2 Nivel académico.....	39
Gráfico No 3 Edad.....	39
Gráfico No 4 Uso de tecnologías.....	40
Gráfico No 5 Cambios de valores en la sociedad.....	41
Gráfico No 6 Limitaciones del ambiente.....	42
Gráfico No 7 Las Nuevas oportunidades.....	43
Gráfico No 8 Cambio Estructural.....	44
Gráfico No 9 Cambio Conductual.....	45
Gráfico No 10: Orientación a los resultados.....	47
Gráfico No 11 Orientación a las personas.....	48
Gráfico No 12 Orientación a los equipos.....	49
Gráfico No 13: Rectitud.....	50
Gráfico No 14 Honestidad.....	51
Gráfico No 15 Trabajo en equipo.....	52
Gráfico No 16 Productividad.....	53
Gráfico No 17 Confianza.....	54
Gráfico No 18 Responsabilidad.....	55
Gráfico No 19 Cuando se cumple la Gestión Gerencial.....	56
Gráfico No. 20 Flexibilidad.....	57
Gráfico No 21 Evaluar y modificar el rumbo de la empresa.....	58
Gráfico No 22 Utilización de tecnologías.....	59
Gráfico No 23 Competitividad e innovación.....	60
Gráfico No 24 Cultura Fuerte.....	61
Gráfico No 25 Cultura débil.....	62
Gráfico No 26 Modelo de Cameron y Quinn.....	64
Gráfico No 27 Importancia de medir el desempeño.....	65
Gráfico No 28 Adaptabilidad.....	66
Gráfico No 29 Comunicación:.....	67
Gráfico No 30 Iniciativa.....	68
Gráfico No 31 Nivel de Conocimiento.....	69
Gráfico No 32 Trabajo en equipo.....	70
Gráfico No 33 Desarrollo de Talentos.....	71
Gráfico No 34 la mejora del desempeño mediante la retroalimentación.....	72
Gráfico No 35 Políticas de compensacion.....	73
Gráfico No 36 Decisiones de ubicación.....	74

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí

Gráfico No 37 Necesidades de Capacitación y desarrollo.....	75
Gráfico No 38 Planeación y desarrollo de la carrera profesional.	76
Gráfico No 39 Errores en el diseño del puesto.....	77
Gráfico No 40 Desafíos externos	78
Gráfico No 41 dificultades en reunir información sobre el desempeño.	79
Gráfico No 42 Dificultad de análisis del desempeño del individuo	80
Gráfico No 43 Estándares pocos claros	80
Gráfico No 44 Factores independientes del desempeño real.	82
Gráfico No 45 Condiciones físicas del centro de trabajo	83
Gráfico No 46 Ascendencia de puesto en el escalafón	84
Gráfico No 47 Ser reconocido como persona importante y necesaria.	85
Gráfico No 48 Método de la escala gráfica.....	87
Gráfico No 49 Método de elección forzada	88
Gráfico No 50 El Método de investigación de campo	89
Gráfico No 51 La Alcaldía es un gobierno municipal.	90
Gráfico No 52 Llegar a ser una Alcaldía puertas abiertas a la sociedad.....	91
Gráfico No 53 Tiene conocimiento de las estrategias que rigen a la alcaldía.	92

I. Introducción

Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue a una organización de otras.

Se define el Desempeño laboral como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

La incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral dentro de La Alcaldía Municipal La Concordia Departamento de Jinotega en el año 2016, es un tema muy interesante de estudiar debido a que engloban temas relacionados con la vida diaria de las organizaciones.

Para la Alcaldía Municipal es de vital importancia el estudio de estos dos aspectos debido a que hasta ahora alguien se interesó en el estudio de la cultura de su equipo de trabajo y lo mesclo con la forma en que este afecta el desempeño laboral.

En la tesis se muestran los aspectos de la cultura y del desempeño que afectan a las instituciones en la vida diaria, los métodos para valorar la cultura y el desempeño de los colaboradores de la alcaldía.

Se presentan estrategias propuestas para la mejora del desempeño laboral en la alcaldía municipal de la Concordia, obtenida a través de datos analizados en los resultados.

1.1 Antecedentes

Se realizó la búsqueda de información en internet en donde se encontró en el ámbito internacional una primera tesis sobre: “La cultura organizacional como factor de éxito”, la presenta Hernández Felipe, (2011) y concluye que el trabajo que se realizó a contribuido en identificar la forma de cómo aplicar la cultura organizacional entre el personal ya que es muy importante porque se encarga de transmitir un sentido de identidad a cada miembro; siendo la guía del comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Una segunda tesis de psicología Industrial o / y Organizacional realizada por Calderón Angel (junio de 2013) se titula “La cultura Organizacional en la estabilidad laboral realizados en lubricantes la Calzada S.A., su objetivo fue determinar las razones de la cultura Organizacional y que afecta la estabilidad laboral.

La tercera tesis encontrada fue sobre Gerencia de Recurso Humanos y Relaciones Industriales realizada por Milangela Vásquez (2009) y se titula la Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. Esta consistió en una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost, a través de su liderazgo gerencial, además se describe la cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A considerando ese factor del entorno que involucra a Daycohost, que toma en cuenta el ritmo acelerado de crecimiento de las tecnologías de la información, comunicaciones e internet y todos los servicios asociados a los datacenters, aunado a la existencia de una unidad de recursos humanos de reciente creación en la compañía propicia un interés en conocer la cultura corporativa y su naturaleza en esta organización.

Además se realizó la búsqueda de información relacionada con el tema “Efectos de la cultura organizacional, para la mejora del desempeño laboral dentro de la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016”, en donde se encontró bibliografía relacionadas con el tema en la biblioteca Urania Zelaya de la FAREM- Estelí.2

Una primera tesis Gerencia Empresarial presentada por Rodríguez González (2015) y se titula “Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014”. En esta tesis se abordaron los métodos, instrumentos, calidad del trabajo y objetivos institucionales.

Una segunda tesis de Gerencia Empresarial elaborada por Ramírez Rodríguez (2015), cuyo tema consistió en establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí), el objetivo fue determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí). La tesis está fundamentada en una sola de las variables del clima organizacional, como es la motivación y se espera obtener en los resultados una respuesta a que si hay motivación en el trabajo también existirá un desempeño eficiente.

Después de haber revisado las diferentes tesis consultadas se concluyó que se encontraron investigaciones relacionadas con el tema de la cultura organizacional. Sin embargo, esta investigación se enfocará en el efecto de la cultura organizacional y el valor que tiene en el desempeño de los colaboradores de la alcaldía del municipio de la Concordia.

1.2 Planteamiento del problema

Alcaldía municipal La Concordia, ubicada en el municipio de La Concordia departamento de Jinotega, es una institución del gobierno de unidad y reconciliación nacional, dedicada a escuchar y estudiar las peticiones del pueblo, para dar solución a las necesidades que se presentan en el municipio.

Los efectos que origina la práctica de la cultura organizacional es la problemática a estudiar porque se quiere conocer si este problema afecta el desempeño laboral de los trabajadores en la Alcaldía.

La cultura organizacional influye en el desempeño laboral puesto que los trabajadores siguen un conjunto de normas, principios, y reglas orientadas para un mejor comportamiento y logro de los objetivos planteados.

La cultura organizacional es la medula en la Alcaldía la cual está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Por lo tanto, es importante unificar los pensamientos, la cultura y los valores para que todos los empleados y personal que dirijan se sientan parte de ella compartiendo el mismo espacio de trabajo.

Esta cultura en la Alcaldía tiene que ser propia: un sistema de creencia y valores compartidos entre si y lograr las metas de productividad y calidad basados en indicadores que exigen compromiso y dedicación por parte de los colaboradores, todos encaminados a cumplir con tareas diariamente.

1.3 Preguntas Problemas:

Pregunta Directriz

¿Cuál es la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en La Alcaldía Municipal La Concordia Departamento de Jinotega en el año 2016?

Preguntas específicas

- 1- ¿Cuáles son los tipos, factores y las fuerzas de la cultura organizacional que intervienen en la Alcaldía Municipal De La Concordia?
- 2- ¿Cuáles son los factores y métodos utilizados para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía?
- 3- ¿Qué estrategias se pueden implementar para el mejoramiento de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía?

1.4 Justificación

El tema de investigación en la Alcaldía Municipal de la Concordia, se eligió dada la necesidad de investigar un poco más a fondo los Efectos de la cultura organizacional, para la mejora del desempeño laboral en dicha organización, los efectos positivos y negativos que se originan en la práctica de la cultura organizacional entre los colaboradores, y que afectan de manera directa a la Alcaldía.

La finalidad de esta investigación es poner en conocimiento a todo el personal que labora en La Alcaldía Municipal De La Concordia de los efectos de la cultura Organizacional, los cuales sirven de referencia a los miembros de la alcaldía para dar las pautas de como las personas deben comportarse dentro de la organización. Para un mejor desempeño y logro de los objetivos establecidos.

Para la Alcaldía es esencial estimar el rendimiento global del empleado .la mayoría de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la forma en que cumplen sus actividades, valorar los efectos que les traerá el tipo de cultura que llevan, les permitirá visualizar futuras consecuencias.

Dado que la Alcaldía sigue un régimen de actividades impuestas por el gobierno de la republica de Nicaragua, la Alcaldía deberá presentar a todos sus empleados sobre dichas actividades, las cuales deberán llevarse a cabo con eficiencia y eficacia, valores y actitudes.

Encontrar, desarrollar y mantener un programa en La Alcaldía de cultura organizacional y sus efectos tiene una relevancia práctica, esencial el hecho de manejar información sobre cómo trabajar con una cultura donde se reflejen los valores es de grata importancia para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

II. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

Valorar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia Departamento De Jinotega en el año 2016.

2.2. Objetivos Específicos

- 1- Identificar los tipos y fuerzas de la cultura organizacional que intervienen en la Alcaldía Municipal De La Concordia.
- 2- Especificar los factores y métodos utilizados para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía.
- 3- Proponer estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía.

III. Marco Teórico

3.1 Alcaldía

3.1.1 Concepto

Expresan Pérez Porto & Gardey, 2015 que el término alcaldía tiene tres grandes acepciones, de acuerdo a lo que informa la Real Academia Española (RAE) en su diccionario. Puede tratarse de la función del alcalde, de la región sobre la cual tiene responsabilidades y facultades o del edificio donde desarrolla su trabajo.

Ayuntamiento y municipio, por otra parte, son sinónimos de alcaldía en el sentido de la jurisdicción gobernada por el alcalde. Se trata de una región que forma parte de una entidad política mayor, como una provincia, un departamento o un estado, que a su vez componen el territorio de un país. El alcalde está a cargo del gobierno de esta administración local que puede conocerse como alcaldía. Pérez Porto & Gardey, 2015

3.2 Cultura Organizacional

3.2.1 Concepto

Según Robbins (1999, pág. 592), se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue a una organización de otras. Percepción común mantenida por los miembros de la organización, sistema de significado compartido.

También aduce Robbins (2004, pág. 523) que la cultura organizacional cuenta con un conjunto de características básicas que valora la organización.

En lo que respecta a la organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la

gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el “tono” de una compañía y establece reglas de comportamiento para la gente.”

3.2.2 Fuerzas de la cultura organizacional

Hernández Felipe (2011), explica los dos tipos de las fuerzas de la cultura organizacional (exógena y endógena):

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

2. Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

3.2.3 Características Básicas de cultura organizacional

Para Robbins (2004, pág. 525), señala que las características básicas de la cultura organizacional son las siguientes:

a) Innovación y correr riesgos:

Grado en el que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

b) Orientación a los resultados:

Grado en el que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

c) Orientación a las personas:

Grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta los efectos de los resultados en los integrantes de la organización.

d) Orientación a los equipos:

Grado en el que las actividades laborales se organizan en equipo más individualmente.

e) Agresividad:

Grado en el que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Sin embargo, Aguilar Chuquizuta (2011) incorpora las características que considera más comunes en toda organización, estas son:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

3.2.4 Valores

Cabrera Matías, Moctezuma Plata , Meza ,Pérez Castro ,& Scholz Marbán (2013), mencionan que cada empresa decide cuáles son los valores que guían sus acciones, dependiendo del momento histórico en que se encuentre, ejemplo de ellos es la siguiente lista:

- Rectitud
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Confianza
- Responsabilidad
- Eficiencia

3.2.5 Funciones de la cultura organizacional

Según Aguilar Chuquizuta (2015), expone que la cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.

- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo y honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

3.2.6 Tipos de cultura organizacional

Según Robbins & Judge (2009) existen dos tipos de cultura:

CULTURA FUERTE	CULTURA DÉBIL
Los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.	Los valores compartidos no coinciden con los valores que favorecen el progreso de la organización.
Ejerce mayor influencia en el comportamiento de los miembros de una organización.	Los empleados permiten que intereses ajenos a los de la organización consuman su tiempo, ya que sus valores vitales son inciertos.
Gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización. Una unidad de propósitos, cohesión, fidelidad y compromiso organizacional entre los miembros.	Cultura fragmentada y mal comprendida.

CULTURA FUERTE	CULTURA DÉBIL
Crea lazos poderosos entre empleados y la organización e inspira niveles de productividad elevados.	Desconocimiento de la cultura y de la forma en que opera.
Los empleados están claros en cuanto a lo que las organizaciones esperan de ellos.	Los empleados dedican mucho tiempo tratando de deducir lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
Permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace.	Los empleados se sienten tímidos e inseguros en sus empleos.

3.2.7 Modelo marco de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn

Vivanco Florido & Franco Zesaty (2012) continuación muestran las características del modelo:

Clan: La empresa es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia que es la empresa.

El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. El trabajo en equipo es muy importante.

Estratégicamente es importante el desarrollo humano de sus miembros. Que exista una gran confianza y una mentalidad abierta y participativa. El éxito se basa en el

desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.

Adocracia: La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos. El estilo de dirección se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad.

Los valores compartidos por el personal son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Hay que estar siempre a la última en todo. Estratégicamente es importante el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos. Experimentar o probar nuevas cosas y aprender de los errores son aspectos críticos. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación.

Mercado: La empresa es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. El estilo de dirección se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.

Los valores compartidos por el personal son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos. Todos saben que el mercado es muy agresivo. Estratégicamente son importante las acciones competitivas y el logro de objetivos agresivos. Se hace énfasis en la idea de vencer a la competencia. El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores.

Jerarquía: La empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.

Los valores compartidos por el personal son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía. Es muy importante que todo esté coordinado. Estratégicamente es importante la permanencia y la estabilidad de sus miembros. Eficiencia, control y funcionamiento fluido son aspectos clave. El éxito se basa en la eficiencia.

CARACTERISTICAS DOMINANTES		
A	La organización es un lugar muy personal los colaboradores lo consideran una familia.	
B	La organización es un lugar muy dinámico los colaboradores poseen características emprendedoras y les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados los colaboradores se preocupan por hacer el trabajo bien hecho y son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada se mantienen manuales de procedimientos que orientan a los colaboradores que hacer.	
LIDERES DE LA ORGANIZACION		
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	

D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
ESTILO GENERAL		
A	El estilo del manejo de recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo de recurso humano se caracteriza por la seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	

UNION DE LA ORGANIZACION		
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua entre sus colaboradores.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo por parte de los colaboradores.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes entre los colaboradores.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
ENFACIS ESTRATEGICO		
A	La organización enfatiza el desarrollo humano, la confianza es alta, junto con la apertura y la participación equitativa.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	

D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
CRITERIOS DE EXITOS		
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimientos de la personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. el liderazgo de mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	

Fuente: Modelo de Quinn y Camerum (1999) (citado por Álvares, Astudillo, Meléndez, Velardez, & Turaren, 2015)

3.3 Desempeño Laboral

3.3.1 Concepto

Chiavenato,(2003) es una apreciación sistemática el desempeño de cada persona en el cargo o el potencial del desarrollo futuro.

Según Briones, (2009) Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Se define el Desempeño laboral como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su

cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

3.3.2 Importancia de medir el Desempeño Laboral

Para Chiavenato (2002, pág. 199), menciona que es importante porque proporciona beneficios a la organización y a las personas, pero debe tomarse en cuenta las siguientes líneas:

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de las metas y objetivos.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto a los hábitos personales observados en el trabajo.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado.

3.3.3 Características del desempeño laboral

Según Flores Garcia (2008, pág. 89), las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

- a) Adaptabilidad: se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- b) Comunicación: se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo al lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.
- c) Iniciativa: se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- d) Conocimientos: se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- e) Trabajo en equipo: se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- f) Desarrollo de talentos: se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

3.3.4 Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral

Sales (2002), hace mención de las ventajas y desventajas del desempeño laboral:

a- Ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

b- Desventajas:

El autor de la investigación considera que cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado trae desventajas tales como:

- Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- Estándares poco claros.
- Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

3.3.5 Factores que influyen en el desempeño laboral

Según Caballero Cavasos (2013, pág. 84):

a) **Condiciones físicas del centro de trabajo:** Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.

b) **Ascendencia de puestos en el escalafón:** Consiste en una secuencia de puestos de trabajo destinada a constituir un lógico proceso de desarrollo y promoción. El concepto de ascendencia de puestos en el escalafón es útil en diversas circunstancias:

- En el reclutamiento de nuevos empleados, al mostrarles las oportunidades a largo plazo de hacer carrera, además de las oportunidades a corto plazo de su trabajo inicial.
- En la retención de los empleados calificados, cuya identificación con su institución mejora con un esquema de promoción.
- Para enfocar de manera lógica y coherente el desarrollo del personal.

c) **Ser reconocido como persona importante y necesaria:** El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive. La necesidad de reconocimiento es bien conocida en la teoría psicológica. Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva.

3.3.6 Métodos utilizados para medir el desempeño

En Gerencia de Recursos Humanos (2016), se explican los tipos de métodos:

Método de escala gráfica:

Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas

horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser definido o descrito en forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.

Método de elección forzada:

Fue desarrollado por técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para determinar cuáles serían los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Se buscaba un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralizara los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar de su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

En este se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual.

Las frases están compuestas de dos formas:

- Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.
- Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Método de investigación de campo:

Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el

desempeño de sus subordinados. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este sistema consta de tres pasos:

Evaluación inicial: cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario: el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.

Planeamiento: tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle conserjería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

Método comparación por pares: se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

También se puede utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. El evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

Evaluación en 360 grados: también conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

3.4 Estrategias que contribuyan al desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía.

3.4.1 Concepto de FODA

FODA: Metodología para estudiar la situación interna de una empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Para el análisis FODA, es importante que los líderes y directivos de la organización se involucren bajo la premisa de que las personas más fácilmente aquello de lo que son parte, desde su generación. (F), existen mayores oportunidades (O) para realizar exitosamente sus fines; mientras que a mayores puntos vulnerables o de debilidades (D) de una organización, mayores son los peligros y amenazas (A) que obstaculizan o impiden la realización de la visión y la misión. (Pulido, 2014, pág. 140)

3.4.2 Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1	1
	2 Hacer listas de fortalezas	2 Hacer listas de debilidades
	.	.
	.	.
10	10	10
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	OPOTUNIDADES (DO)
1	1	1
2	2	2
. Hacer listas de oportunidades	. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
.	.	.
10	10	10
AMENAZAS (A)	7ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1	1	1
2	2	2
. Hacer listas de amenazas	. Usar fortalezas para 4 evitar o reducir el impacto de las Amenazas	. Minimizar las debilidades y evitar amenazas
.	.	.
10	10	10

Fuente: (Peña Maldonado, 2012)

3.4.3 Estrategia

Para Carreto, 2009, es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos”

3.4.4 Tipos de estrategias Funcionales u operativas

Manene (2015) en su bloc menciona los tipos de estrategias funcionales u operativas:

- **Estrategia Tecnológica.**

Compra o desarrollo de tecnologías

Cooperación tecnológica.

A lianzas estratégicas.

Adquisiciones de empresas innovadoras

Delimitación de tecnologías base, clave y emergentes (Manene, Tipos de estrategias funcionales u operativas, 2015)

Estrategia de innovador. Líder tecnológico. Innovadora ofensiva

Estrategia de seguidor del líder. Innovadora defensiva

Estrategia de imitación de otras empresas en un entorno delimitado y protegido.

Estrategias tecnológicas de nicho.

Estrategia oportunista. Buscar el punto más débil del competidor e iniciar ahí la correspondiente actividad.

Estrategia dependiente. Relación estable y duradera con una o más empresas clientes

Racionalización.

Seleccionar tecnologías específicas clave para mantener la posición competitiva y eliminar aquellas otras no defendibles.

- **Estrategia de Producción.-**

Estudio del proceso técnico necesario para la elaboración de un nuevo producto

Diseño del sistema operativo. Capacidad productiva. Proceso de producción.

Sistema de programación y control de producción, sistema flexible, proceso continuo, etc.

Tecnologías de apoyo.

Mantenimiento.

Calidad total.

- **Estrategia de Recursos Humanos.-**

Diseño de las actividades de selección, valoración, remuneración y desarrollo del factor humano.

Compromiso de todos los miembros de la empresa en una visión de futuro y sistema de valores compartidos.

Movilización del personal en una dirección común.

Establecer un plan de promoción y carrera motivador y flexible, con una formación continua.

- **Estrategia Financiera.-**

Selección de inversiones, renovación, ampliación, reposición, posicionamiento económico-financiero, ROI y solvencia, ratio de independencia financiera, como financiar las inversiones en inmovilizado y circulante

Selección de fuentes de financiación apropiadas política de dividendos.

- **Estrategias del personal de ventas.-** Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el plan de marketing. En este caso habrá que calcular estimaciones de ventas; si fuese necesario deben de crearse lazos entre ventas y marketing.

- **Estrategias de gastos.-** Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto.

IV. Supuesto

- La cultura organizacional incide en el desempeño laboral dentro de la Alcaldía De La Concordia.
- El modelo de Cameron y Quinn facilita la medición de la cultura organizacional de la Alcaldía de la Concordia.

4.1. Operacionalización de los objetivos

Objetivos específicos	Variable	Diferenciación operacional.	Categorías / índices	Indicadores	Técnicas / Herramientas
Identificar los tipos y fuerzas de la cultura organizacional que intervienen en la Alcaldía Municipal De La Concordia	Cultura organizacional	En lo que respecta a la organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización (Robbins S. P., 1999)	Fuerzas de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas Exógenas. • Fuerzas endógenas 	Entrevista
			Características básicas de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y correr riesgos. • Orientación a los resultados. • Orientación a las personas. • Orientación a los equipos. • Rectitud. 	Encuesta Instrumento de modelo Cameron y Quinn

Objetivos específicos	Variable	Diferenciación operacional.	Categorías / índices	Indicadores	Técnicas / Herramientas
			Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Trabajo en equipo. • Productividad. • Confianza. • Responsabilidad 	
			Funciones de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión gerencial. • Flexibilidad • Evaluar y modificar el rumbo de la empresa • Utilización de tecnologías • Competitividad e innovación 	
			Tipos de	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Fuerte 	

Objetivos específicos	Variable	Diferenciación operacional.	Categorías / índices	Indicadores	Técnicas / Herramientas
			cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura débil 	
			Modelo Competing Values Framework de Cameron y Quinn	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura clan, androcracia, mercado y jerárquica 	
<p>Especificar los factores y métodos utilizados para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía.</p>	Desempeño laboral	Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las	Características del desempeño laboral. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Comunicación • Iniciativa. • Desarrollo de talentos • Conocimientos • Trabajo en equipo 	Entrevista Encuesta

Objetivos específicos	Variable	Diferenciación operacional.	Categorías / índices	Indicadores	Técnicas / Herramientas
		competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Briones, 2009)	Factores que influyen en el desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas del centro de trabajo • Ascendencia de puestos en el escalafón. • Ser reconocido como persona importante y necesaria. 	
			Métodos utilizados para medir el desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Método de escala gráfica. • Método de elección forzada • Método de investigación de campo 	

Objetivos específicos	Variable	Diferenciación operacional.	Categorías / índices	Indicadores	Técnicas / Herramientas
<p>Proponer estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La palabra estrategia significa literalmente “guía de los ejércitos (Carreto, 2009)</p>	<p>FODA Matriz FODA</p>	<p>Tipos de estrategias funcionales</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>

V. Metodología

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada; según Marín Villada(2008), esta clase de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, la cual requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

La investigación es de enfoque mixta, una combinación de los enfoques cualitativos y cuantitativos.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2013), consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”).

Población y muestra:

El universo de la investigación lo constituyen los 30 colaboradores de la Alcaldía de la Concordia.

El muestreo es probabilístico, todo el universo tiene la probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma incidental una a la persona encargada del área de recursos humanos y otra al Alcalde.

- **El Censo**

Lévi (2015), es el conjunto de operaciones o actividades destinadas a recoger, procesar, analizar y difundir datos estadísticos de las principales características habitacionales, datos demográficos, económicos y sociales relativos a todas las personas que se hallan en ese momento en el país.

El censo se realizó a todos colaboradores de la Alcaldía debido que el universo es muy pequeño consta de 30 trabajadores.

Se utilizó el modelo de Cameron y Quinn llamado Competing Values Framework para la medición de las características de la cultura organizacional. Este consta de tres culturas clan, adocracia, mercado y jerárquica

5.2 Métodos y técnicas

- **La Entrevista:**

Conceptualizan Chacón & Correa, 2007 que la entrevista se define como una relación interpersonal directa entre dos o más personas a través de una vía de comunicación simbólica principalmente verbal con objetivos prefijados y una delimitación de roles asimétrica donde el entrevistador debe ejercer control con la finalidad de obtener información del entrevistado.

García (1978), sostiene que la entrevista es un tipo de interacción verbal que a diferencia de la conversación espontánea, suele tener un objetivo predeterminado que consiste en obtener información sobre hechos, personas o culturas. La entrevista se emplea en diversos campos profesionales.

- **Encuesta:**

Rangel (2016) dice que la encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones

cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población

- **Modelo Marco de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn**

En la revista de la construcción de Rodríguez & Latorre (2011), se muestra el modelo de Cameron y Quinn, llamado Competing Values Framework es utilizado como una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas. Fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), buscando identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente, Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999) incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual. El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la organización. Como se ilustra en la el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones.

La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro culturas: clan, adocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico.

Este consta de un cuestionario de seis preguntas de la cultura organizacional, cada uno de estos items contiene 4 descripciones, distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo la descripción con la realidad de la organización.

5.3 Etapas de la investigación

5.4.1 Primera etapa: Investigación documental

- **Análisis de documentos:**

Rubio Liniers (2017) aduce que el análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

Esta etapa comprendida entre el sábado 04 de Marzo y el sábado 10 de Junio del año 2017, se recopiló la información de distintos puntos a tratar de la investigación se obtuvo a través de distintas visitas a diferentes fuentes de información, entre las cuales se encuentran: páginas web, consultas de libros en internet y revisión de distintos libros en la biblioteca Urania Zelaya.

5.4.2 Segunda etapa: Elaboración de instrumentos

Para elaborar las distintas técnicas de recopilación de los datos se tomó en cuenta como base principal las variables de la investigación y los indicadores que se encuentran en el cuadro de operacionalización de las variables.

5.4.3 Tercera etapa: Trabajo de campo

En esta etapa se elaboraron y validaron las técnicas que son dos entrevistas y treinta encuestas, así como la aplicación del modelo de Cameron y Quinn, posteriormente se procesaron la información a manera de triangulación de información.

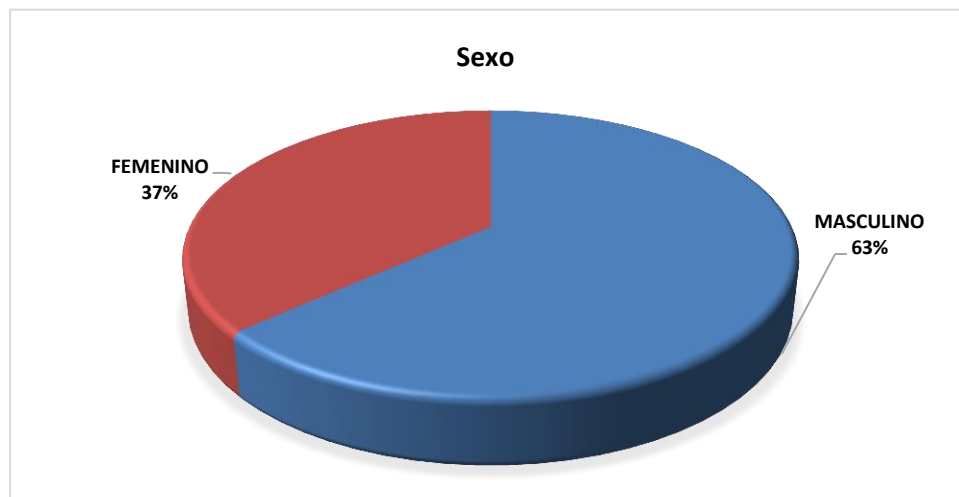
5.4.4 Cuarta etapa: Elaboración del documento final

El informe fue elaborado con datos obtenidos de las encuestas y entrevistas elaboradas para darle salida a los objetivos específicos.

VI. Resultados

- **Identificar los tipos y fuerzas de la cultura organizacional que intervienen en la Alcaldía Municipal De La Concordia.**

Gráfico No 1 Sexo



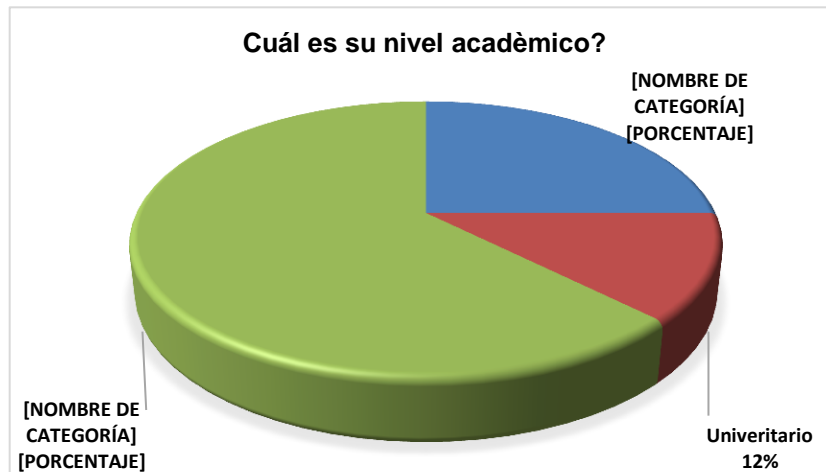
Según el gráfico No. 1, el 63 % de los colaboradores de la alcaldía son de género masculino y un 37% del género femenino.

Se encuestaron 30 trabajadores del sexo femenino y del sexo masculino estos representan el total de los trabajadores tomando en cuenta la participación de ambos sexos que laboran en distintos cargos de la organización.

La equidad de género es muy importante debido a que en los nuevos tiempos se promueve la participación equitativa hombre y mujer en la toma de decisiones y problemáticas de la sociedad.

Incorporando un concepto de UNESCO.ORG (2017) las relaciones entre las mujeres y los hombres desempeñan un papel importante tanto en la plasmación como en la evolución y transformación de los valores, las normas y las prácticas culturales de una sociedad, los cuales, a su vez, determinan dichas relaciones.

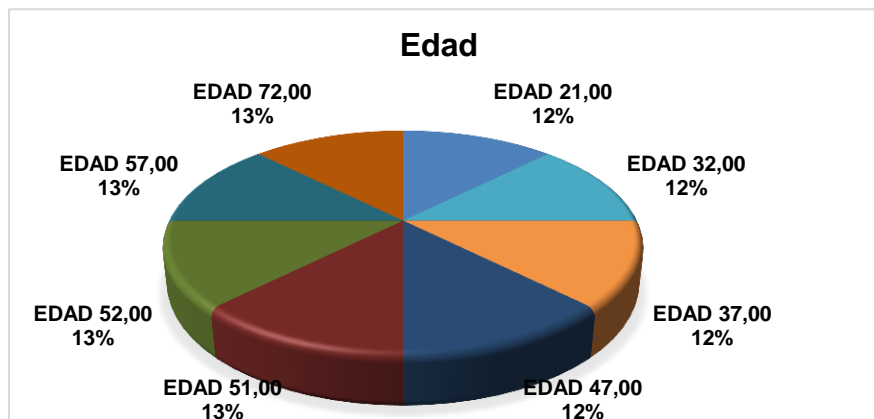
Gráfico No 2 Nivel académico



En el gráfico No. 2 se presenta el nivel académico de los 30 colaboradores de la Alcaldía, un 63% son profesionales, 12% son universitarios y el 25% estudian la secundaria.

Se considera que el nivel académico influye en el nivel de desempeño laboral, porque entre más cultos sean los colaboradores, se les facilitaría ejercer el trabajo que desempeñan.

Gráfico No 3 Edad



En el gráfico No. 3, muestra la edad de los trabajadores de la alcaldía en la que un 13% oscilan entre las edades de 72, 57, 52, y 51 y un 12% entre las edades de 47, 37, 32, y 21, la alcaldía cuenta con personal mayor y personal joven.

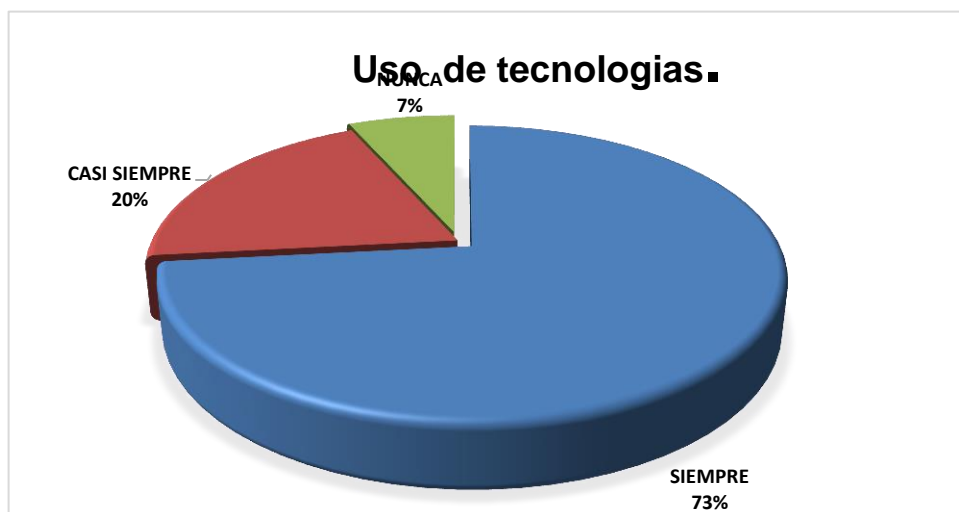
Como se puede observar hay un mínimo personal de la alcaldía de La Concordia joven esto significa que la alcaldía no está brindando oportunidad a los jóvenes, se debería promover el empleo a personas jóvenes porque tienen mayor energía al laborar.

Para los empleados jóvenes es un reto encontrar trabajo debido a esto los jóvenes en la actualidad se esfuerzan mucho por aprender de las nuevas tecnologías para ser competitivos.

5.1 Fuerzas de la cultura organizacional

Cultura organizacional: Según Robbins, 1999, (pág. 592) Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue a una organización de otras. Percepción común mantenida por los miembros de la organización, sistema de significado compartido.

Gráfico No 4 Uso de tecnologías



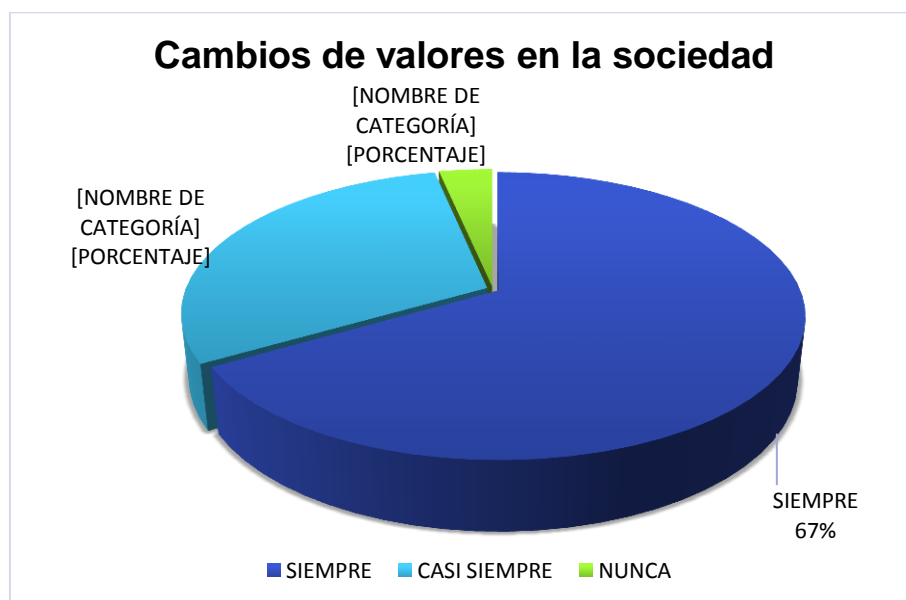
En la encuesta realizada a los colaboradores de la Alcaldía las fuerzas que intervienen son las fuerzas endógenas y exógenas, pero se mencionan sus criterios uno de ellos es el del uso de la tecnología, los encuestados respondieron con un 73% de confianza que siempre interviene el uso de la tecnología en la cultura de la alcaldía los resultados se muestran en el gráfico No. 4.

El uso de la tecnología está siempre presente en las instituciones debido a que vivimos en un mundo globalizado y es importante que los colaboradores hagan uso de la tecnología para actualizar sus conocimientos y así hacer más fácil su trabajo.

En la alcaldía cuentan con computadores, impresoras un sistema informático contable, servicio de internet empresarial, sistema computarizado para el cobro de agua y bienes inmuebles.

Para Soto (2011) una empresa que incorpora las nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción y competitividad, mientras que las que no invierten en tecnología se van quedando atrás, bien porque no tienen las mejoras que las demás empresas o su capacidad productiva es mejor.

Gráfico No 5 Cambios de valores en la sociedad



Para Cabrera Matías, Moctezuma Plata, Meza, Pérez Castro, & Scholz Marbán (2013) expresan que cada empresa decide cuáles son los valores que guían sus acciones, dependiendo del momento histórico en que se encuentre.

En la encuesta que se aplicó a los encuestados que si en la sociedad hay cambios de valores y si esto afecta a los colaboradores de la Alcaldía se puede observar en el gráfico No. 5, que de los 30 encuestados el 67% respondió que los cambios de valores en la sociedad se dan siempre y que obedece a las actitudes de las personas y que cambian con respecto al tiempo en el que viven, sin embargo, el 30% respondió que casi siempre o pocas veces se da ese cambio de valores y el 3% respondió que nunca se da ese cambio.

Se puede decir que en la sociedad si existen los cambios de valores porque las personas van cambiando su forma de ser de acuerdo a los tiempos y a los lugares en donde habitan.

Hernández Felipe (2011) precisa que las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

Gráfico No 6 Limitaciones del ambiente



En el gráfico No. 6 el 53 % de los encuestados opinó que siempre hay limitaciones en lo económico y social el 37% respondió que casi siempre existen limitaciones y el 10% que nunca hay limitaciones.

Limitaciones del ambiente se refiere a las limitantes en lo político económico legal y social en la organización tomando en cuenta las aptitudes de las personas que laboran en ella, los ingresos y egresos que surgen los aspectos sociales en los que se encuentra ubicada dicha organización.

Estas limitaciones afectan en lo económico debido a que la alcaldía recauda impuestos municipales, en lo político porque esta institución se rige bajo el mandato de una política gubernamental, en lo legal es una institución que se rige bajo una constitución política y se encarga de registro de las personas, en lo social es una institución que debe prestar servicio a la sociedad.

La alcaldía o puede contrarrestar estas limitaciones debido a que las limitaciones la afectan de manera directa es sus labores permanentes y contrarrestarlas seria cambiar sus labores y su razón de ser.

Gráfico No 7 Las Nuevas oportunidades para los colaboradores.



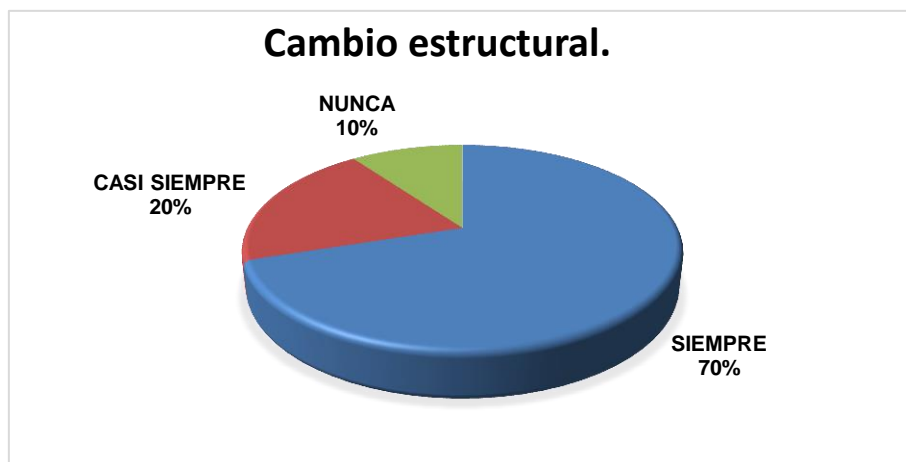
En el gráfico No 7 muestra la opinión de las personas encuestadas de acuerdo a las nuevas oportunidades que se brindan en la organización, el 63% respondió que siempre hay oportunidad el 30% que casi siempre y el 7% que nunca hay oportunidades.

Las nuevas oportunidades se refieren al aspecto social económico que brinda la organización a las personas que son parte de ella incluyendo la cultura, proyectos que los beneficien.

Las oportunidades que tienen los colaboradores en la alcaldía es que pueden optar a estudiar una carrera acorde a su puesto de trabajo a través de convenios de las alcaldías con universidades públicas.

Los colaboradores también tienen la oportunidad de optar a los proyectos que benefician a la sociedad viviendas, bonos productivos, plan techo.

Gráfico No 8 Cambio Estructural



En el gráfico No 8, cambio estructural el 70% respondió que siempre existe el interés al cambio el 20% que casi siempre y el 10% que nunca existe un cambio en la estructura de la organización.

El cambio estructural se refiere a los factores que surgen en el interior de la organización de acuerdo a la necesidad que se presenta sea en lo tecnológico, organización personal u cultural. Los cambios que se originan en la alcaldía son las rotaciones de personal y los originados por los cambios de gobierno que implican algunas veces despido de personal, rotaciones y contratación de nuevos miembros, según la responsable de Recurso Humano Arauz López (2017)

En cambio Hidalgo Capitán (2000) conceptualiza que el cambio estructural en los países subdesarrollados es el resultado de una decisión del gobierno, más o menos condicionada por diversos elementos materiales e institucionales y por la naturaleza de la crisis.

Gráfico No 9 Cambio Conductual



En el gráfico No 9: muestra los resultados de la encuesta realizada a 30 colaboradores que dieron su opinión acerca del cambio conductual, el 67% de las personas encuestadas opinan que siempre hay un cambio, el 23% que casi siempre y el 10% que nunca existe un cambio en la conducta de las personas.

Por otra parte, el cambio conductual se refiere al cambio de conducta humana que presentan los miembros internos de la organización ya sea en valores, en cultura al cambio político y social que se presenta. En la Alcaldía de La Concordia la persona encargada del recurso humano es la que promueve los cambios de conducta y estos afectan de manera positiva a las autoridades y colaboradores que benefician a la institución. En este sentido, la responsable de recursos humanos de la Alcaldía Arauz López (2017), explica que un ejemplo claro de cambio se da cuando un colaborador encargado de recepción mejora la atención que le presta a la sociedad al momento de presentarse a la Alcaldía.

Sin embargo, para Rodríguez Canacas (2007), el cambio cuando es continuo, siempre está disponible para ser utilizado por todos como medio para lograr el éxito y vencer los obstáculos con los resultados ya sea buenos o malos que produce, lo que sucede es que cuando nos negamos a cambiar durante mucho tiempo, invertimos las fuerzas que tenemos en lograr objetivos a medias u objetivos a muy cortos plazos.

Características de la cultura organizacional

Se utilizó para dar salida al objetivo las características propuestas por Stephen Robbins, debido a la claridad que proporcionan.

Para Robbins, 2004, (pág. 525) las características básicas de la cultura organizacional son las siguientes: innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos y agresividad.

La alcaldía de la Concordia se caracteriza por tener un ambiente acogedor en donde sus colaboradores se sienten comprometidos con su trabajo, en la alcaldía se tiene mucha orientación a los equipos y a los resultados.

Gráfico No 10: Orientación a los resultados



En el gráfico No 10: de los 30 encuestados acerca de la orientación a los resultados el 77% de las personas opinan que se enfocan más en los resultados que en el proceso para llegar a ello, el 20% opina que poco se orienta a los resultados y el 3% responde que nada.

Orientación a los resultados se refiere a la valoración y énfasis que se le da a los resultados se determina valor sin tomar en cuenta los métodos y técnicas que se realizaron para llegar a obtenerlas. En la alcaldía se tiene mucha orientación los resultados debido a que se valora el alcance de tareas realizadas en equipo y se premian a los equipos más comprometidos con su trabajo.

En cambio Chaux Puentes (2014) dice que orientación a los resultados es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Gráfico No 11 Orientación a las personas



En el gráfico No 11: de los 30 encuestados acerca de la orientación a los resultados el 83% opinan que hay mucho énfasis en la capacidad que tiene la persona para ejercer su labor y el 17% opinó que hay poco énfasis.

Orientación a las personas se refiere a cómo afecta la habilidad y cualidades del empleado en la toma de decisiones de la organización. En la Alcaldía se tiene mucha orientación a las personas la encargada de recursos humanos Arauz López, (2017) se encarga de la evaluación al desempeño y a través de este se toman decisiones ya sea de despido, de ascendencia de puesto o de llamado de atención.

Sin embargo, Alfaro Cambrero (2012) conceptualiza que orientación a las personas es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización.

Gráfico No 12 Orientación a los equipos



En el gráfico No 12: en orientación a los equipos los resultados de esta encuesta opinan que hay mucho énfasis en la orientación para ejercer trabajo en equipo y el 23% opina que casi siempre se hace énfasis en la orientación a trabajos en equipos.

Se refiere a la orientación que se da por parte del jefe a los empleados para ejercer labores en equipo y como esto a su vez se dividen el trabajo individualmente, para obtener resultados eficientes.

Según Arauz López (2017), en la alcaldía se orientan los trabajos por áreas, cada área conforma un equipo que debe ejercer sus labores en tiempo y forma estas labores son supervisadas por la responsable de recursos humanos quien para posteriormente elabora un informe a su jefe inmediato que es el alcalde quien toma la decisión final.

Sin embargo, para Rodríguez Rivera (2017) opinó que el como alcalde tiene mucha orientación a los equipos debido a que toda institución de gobierno labora en equipo para lograr objetivos.

Valores

Cabrera Matías, Moctezuma Plata , Meza ,Pérez Castro ,& Scholz Marbán (2013), mencionan que cada empresa decide cuáles son los valores que guían sus acciones, dependiendo del momento histórico en que se encuentre

Gráfico No 13: Rectitud.



En el gráfico No 13 se muestran los resultados de la encuesta realizada en donde el 77% de los encuestados opinaron que siempre hay rectitud y el 23% que casi siempre.

La rectitud es la forma de comportamiento de las personas esta sea recta, justa en las decisiones que se toman para un mejoramiento de la organización y no un beneficio propio. En la alcaldía se cuenta con personal que posee muy poco este valor sin embargo se considera que el alcalde debido a su puesto de alto mando debe poseer esta cualidad para la toma de decisiones.

Maciel (2014) aporta su concepto de rectitud y menciona que es una cualidad, es una manera de ser y de vivir, marca por la coherencia con uno mismo; es la sólidez del caracter y la estructura de nuestra conciencia

Gráfico No 14 Honestidad



En el gráfico No: 14 en la encuesta realizada a 30 colaboradores, el 83% de los encuestados dijeron que siempre practican la honestidad y el 17% casi siempre practican.

Honestidad hace referencia a las personas decentes, razonables, honradas y recadas en una simple palabra podemos encontrar un sinnúmero de valores que identifican a las personas que laboran en la Alcaldía de la concordia. Para la responsable de recurso humano Arauz López (2017), la honestidad es un valor que se pone mucho en práctica en la institución porque se considera la alcaldía una institución seria y honesta.

General H (2015) apina que la honestidad es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos.

Gráfico No 15 Trabajo en equipo



En el gráfico No 15: en la encuesta realizada el 83% de los encuestados respondieron que siempre se trabaja en equipo para un mejor logro de los objetivos y un 17% casi siempre se trabaja en equipo.

El trabajo en equipo se refiere a la unión de dos o más personas organizadas para discutir las opiniones de un determinado tema encontrando la información correcta para realizar el proyecto.

Palacios (2014) explica que el trabajo en equipo debe tener una motivación laboral se debe de regir por un buen líder que los guíe, los conduzca, les inculque el respeto, la comunicación, la libertad de expresar sus ideas y que tenga la capacidad de escuchar y comprender a su gente, dirigiéndolos siempre hacia las metas.

El trabajo en equipo es importante en las instituciones, porque al momento de realizar tareas o trabajos es mejor hacerlas en equipo para definir bien las ideas y plasmarlas con su buen aporte, en la alcaldía se trabaja mucho en equipo.

Gráfico No 16 Productividad



En el gráfico No: 16 en la encuesta realizada a 30 colaboradores acerca de la productividad el 83% de las personas encuestadas opinaron que siempre hay productividad y el 17% casi siempre hay productividad en la Alcaldía.

Productividad se refiere a las personas que aportan sus conocimientos para el logro de los objetivos establecidos en la organización.

En la alcaldía la productividad se valora desde el punto de vista en que los colaboradores desempeñan bien su trabajo y lo realizan en tiempo y forma logrando los objetivos establecidos por tareas a realizar.

Sin embargo, para Riquelme (2017) productividad tiene que ver con eficiencia y eficacia en la organización.

Gráfico No 17 Confianza

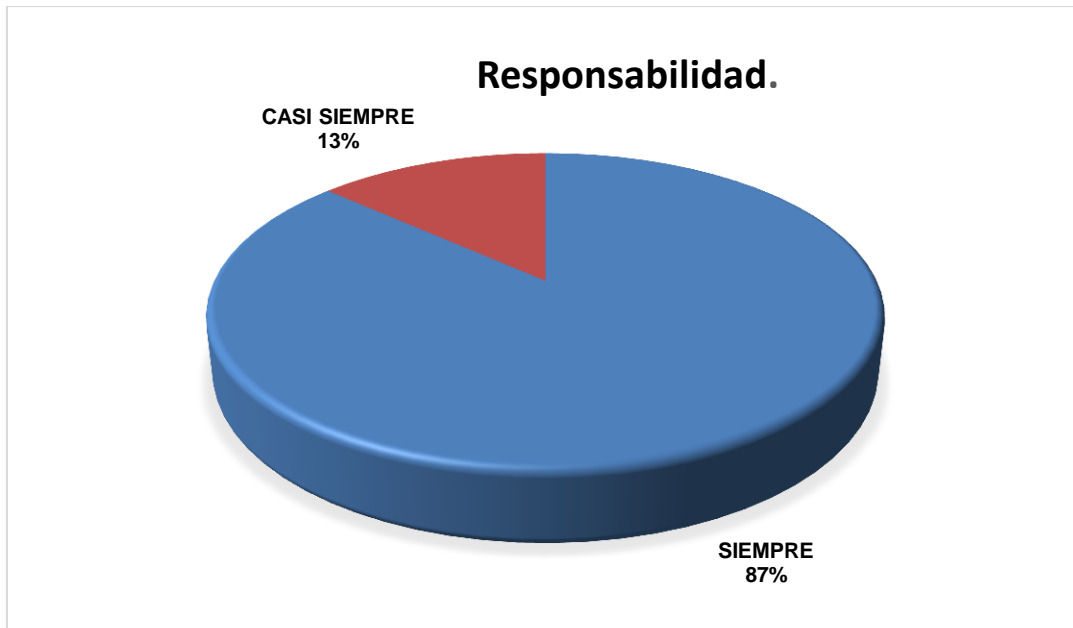


En el gráfico No 17: en la encuesta realizada a 30 colaboradores el 87% de las personas encuestadas opinaron que siempre hay confianza en la Alcaldía y el 13% casi siempre.

Confianza se refiere a la seguridad de sí mismo y en lo que se está realizando que todo lo que realice salga bien. La alcaldía es una institución que debe transmitir confianza porque en ella se recaudan los impuestos, servicios municipales y estos bienes le pertenecen al pueblo y si no se trasmite confianza la sociedad no cumplirá con sus pagos.

Sin embargo Rubio Aranda (2015) dice que sin confianza no tenemos nada y no podemos avanzar. En un mundo en constante cambio y evolución como el que nos toca vivir, en un mundo de incertidumbre, sin duda la confianza es una pieza fundamental para caminar en la vida.

Gráfico No 18 Responsabilidad.



El gráfico No: 18, de los 30 encuestados se representa el peso de los criterios que los colaboradores le dieron a la práctica de la responsabilidad dentro de la institución, un 87% manifestó que siempre practican la responsabilidad, mientras que un 13% opinó que casi siempre la practican.

En la encuesta realizada a la responsable del área de recursos humanos Ingrid Arauz López, en la pregunta de encuesta cuales son los valores de la institución menciono responsabilidad, respeto, puntualidad, y tolerancia

Sin embargo Sánchez (2017) aduce que ser responsables nos aporta muchos beneficios. Te puede ayudar a conseguir tus objetivos y metas en cualquier ámbito de tu vida. La responsabilidad te permite crear valores y te ayuda a dirigir las riendas de tu vida.

Funciones de la cultura organizacional:

Según Aguilar Chuquizuta,(2015) la cultura organizacional cuenta con varias funciones, una de ellas es la gestión gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.

Gráfico No 19 Cuando se cumple la Gestión Gerencial.



En el gráfico No 19, se muestra los porcentajes que indican en que ocasiones se cumple la gestión Gerencial en la alcaldía, de 30 colaboradores el 97% opinó que siempre y el 3% opinó que casi siempre.

Según el alcalde municipal en la entrevista realizada a su persona, opinó que es importante tener estrecha relación entre el individuo y la organización, mediante la evaluación al desempeño, se verifica que tan comprometidos está el individuo con la institución, esta evaluación al desempeño se realiza dos veces al año.

De esta manera es como alcalde municipal ejerce la gestión gerencial en la alcaldía municipal como persona líder, motivadora e inspiradora de liderazgo.

La Gestión gerencial aplicada por el alto mando de una organización es de vital importancia debido a que se tiene la presencia de alguien que guie al grupo que labora encaminados a perseguir un solo objetivo.

Es importante que se realice la gestión gerencial en la alcaldía debido a que en ella se mantienen programas y planes de gobierno y es necesario que el alcalde guie estos planes para que se cumplan con los objetivos de los mismos uno de ellos es la distribución de los proyectos de urbanización a familias.

Gráfico No. 20 Flexibilidad

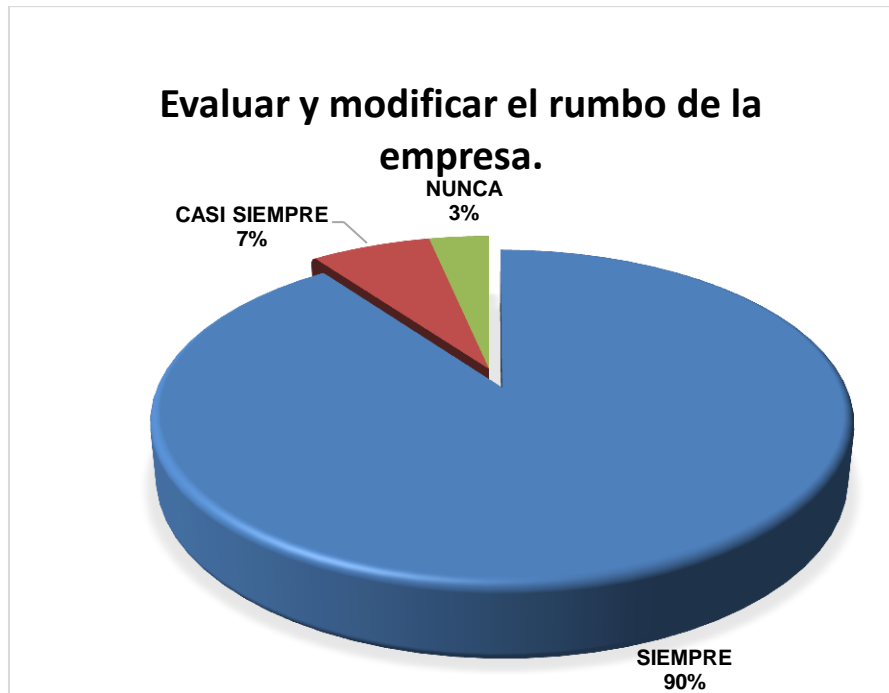


En el gráfico No 20: El 93% de los encuestados opinan que siempre son flexibles a las orientaciones y cambios y el 7% casi siempre son flexibles.

La flexibilidad indica las aptitudes que tienen los miembros de la organización a adaptarse a los procesos de nuevas orientaciones cambios a los resultados que estos conllevan. Los colaboradores deben de adaptarse a los cambios realizados en la alcaldía ya sea rotación de personal, despidos o llamados de atención.

Según Pérez Porto & Merino (2009) la flexibilidad laboral, por otra parte, identifica a un modelo pensado para regular los derechos laborales. Esta flexibilidad propone un sistema que reduzca las obligaciones de la empresa (facilitando los despidos al reducir las indemnizaciones, entre otras cuestiones) bajo el argumento de promover la inversión y la actividad en el mercado laboral

Gráfico No 21 Evaluar y modificar el rumbo de la empresa.



El gráfico No 21 de la encuesta realizada a 30 colaboradores acerca de que cada cuanto consideraban se debería evaluar y modificar el rumbo de la empresa, el 90% opinó que siempre se debería evaluar y modificar el rumbo de la empresa, el 7% opinó que casi siempre se debe evaluar y modificar y el 3% opinó que nunca se debe evaluar y modificar.

En las organizaciones se debe evaluar y modificar el rumbo debido a los cambios que genera el ambiente externo cambios económicos, culturales, demográficos sociales que afectan de manera directa a la institución debido a que una organización debe estar en constante cambio y debe adaptarse al ambiente.

Gráfico No 22 Utilización de tecnologías



En el gráfico No: 22, en la encuesta realizada sobre utilización de la tecnología el 93% de los encuestados opinan que siempre es importante la utilización de la tecnología para una simplificación del trabajo y el 7% casi siempre.

Es la adaptación de los cambios en la globalización en donde la tecnología avanza rápidamente y los colaboradores tienen que adaptarse a los cambios que en la organización se presenten.

Según Valencia López (2014), el control de la utilización de la Tecnología y su vinculación con el desarrollo social, un tema que es cada vez más relevante como consecuencia de las nuevas tecnologías que surgen cada día y que están cambiando nuestra forma y hábitos de vida.

Gráfico No 23 Competitividad e innovación



En el gráfico No 23 competitividad e innovación el 90% de los encuestados opinó que siempre son competitivos e innovadores y el 10% que casi siempre.

Competitividad e innovación se refiere a las competencias personales que tiene los miembros de la organización para mejorar y destacar en su labor y la innovación para que esta labor sea más factible y fácil de realizar. Se considera que un colaborador es innovador y competitivo cuando aporta ideas para facilitar o mejorar su trabajo, o cuando implementa técnicas para la elaboración de sus labores.

Sin embargo, Pulido (2015) incorpora los conceptos de innovación es todo un proceso complejo de creación y transformación del conocimiento adicional disponible, en nuevas soluciones para los problemas que se plantea la humanidad en su propia evolución y la competitividad alude a una cierta confrontación económica entre empresas o países, cuando en un mundo global hay que pensar también en los beneficios económicos y sociales de la colaboración.

Tipos de cultura organizacional:

Según Robbins & Judge (2009) existen dos tipos de cultura: fuerte y débil.

Cultura fuerte: en esta se ejerce mayor influencia en el comportamiento de los miembros de una organización.

Cultura débil: Los valores compartidos no coinciden con los valores que favorecen el progreso de la organización.

Gráfico No 24 Cultura Fuerte



El gráfico No 25, muestra los resultados de la cultura que predomina en la alcaldía municipal esta es la cultura fuerte, a través de la encuesta se obtuvo que un 90% de los trabajadores opinan que siempre existe cultura fuerte en la alcaldía, y un 10% casi siempre, de esta manera se comprueba que cuentan con una cultura fuerte en donde los objetivos institucionales coinciden con los objetivos del individuo.

La cultura fuerte predomina siempre en las organizaciones con una cultura amigable, es importante que en toda organización predomine esta cultura, porque está enfocada en los objetivos de la empresa y del individuo.

Una cultura débil se diferencia de la cultura fuerte porque la cultura débil en una organización se visualiza cuando los colaboradores trabajan sin saber cuáles son sus

actividades según puesto de trabajo, no ejercen solo su trabajo si no que desempeñan varios cargos, los valores que rigen la organización van en contra de los valores que tiene el empleado en su calidad de vida.

Mientras que una cultura fuerte se diferencia de la cultura débil, cuando en la organización hay un manual de funciones que muestra las actividades a realizar por cada puesto de trabajo, los valores institucionales coinciden con los valores de cada individuo en su puesto de trabajo, los colaboradores conocen sus actividades de acuerdo con su cargo en la institución.

Gráfico No 25 Cultura débil.



En el gráfico No 25: la cultura débil el 3% de los encuestados opina que siempre existe una cultura que favorezca a ciertos miembros el 17% opina que casi siempre existe esta cultura y el 80% opina que nunca existe.

Se refiere a la formación que poseen los miembros de la organización con respecto a los intereses que benefician a todos el sector y no solo a ciertos miembros estos intereses no deben ser personales.

Modelo de Marco de valores en competencia de Cameron y Quinn

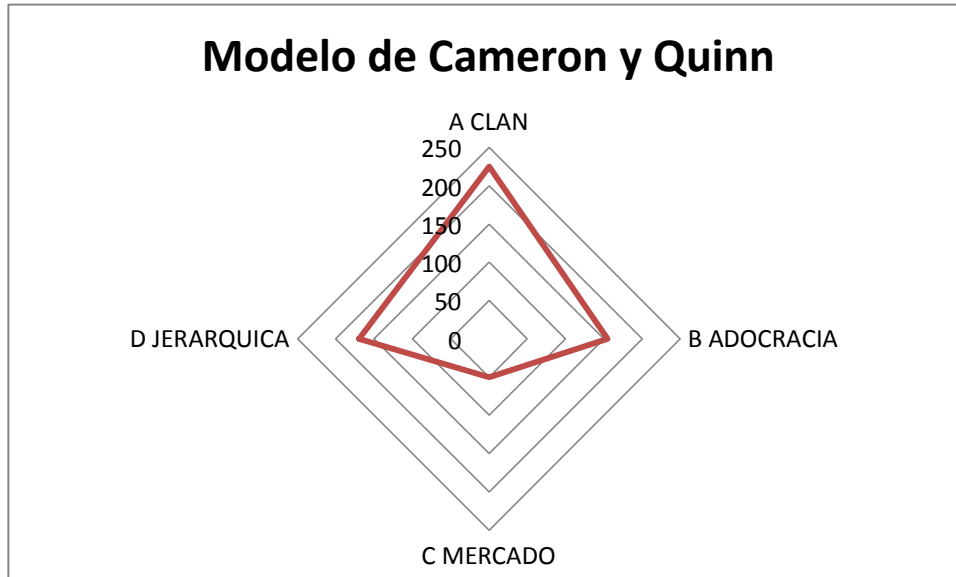
Aplicación del modelo de Cameron y Quinn en encuesta para la valoración de la cultura organizacional:

El siguiente cuadro se obtuvo al sumar todas las ponderaciones que le dieron a cada criterio los treinta encuestados de la alcaldía, luego la sumatoria de los criterios se dividió entre el número de encuestados que son 30 y se originó el resultado para la elaboración del gráfico radial.

Pregunta	A	B	C	D
1	750	750	750	750
2	900	900	0	1200
3	1500	600	300	600
4	1500	750	150	600
5	600	900	300	1200
6	1500	750	0	750
Total	6750	4650	1500	5100
Promedio: Total / 30	225	155	50	170

A	CLAN	225
B	ADOCRACIA	155
C	MERCADO	50
D	JERARQUICA	170

Gráfico No 26 Modelo de Cameron y Quinn



El gráfico No 26 muestra los resultados de la encuesta realizada a 30 colaboradores en donde se proporcionó una dirección de las características de la alcaldía al modelo de clan con 225 puntos este resultado se obtuvo al sumar todas las ponderaciones del inciso A de las 6 preguntas del modelo y posteriormente el total se divide entre el número de encuestados y se obtienen los resultados.

Vivanco Florido & Franco Zesaty (2012), opinan que la cultura de Clan: La empresa es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia que es la empresa. El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua.

La cultura de clan es predominante en la alcaldía y es importante que las organizaciones utilicen este modelo de clan para guiar sus funciones debido a la cultura que se proporciona.

Especificar los factores y métodos utilizados para la medición del desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía.

Importancia de medir el desempeño:

Para Chiavenato (2002, pág. 199) Es importante porque proporciona beneficios a la organización y a las personas.

Gráfico No 27 Importancia de medir el desempeño



En el gráfico No 27 se observa que el 100% de los colaboradores encuestados afirman que es importante medir el desempeño.

El alcalde en la entrevista afirma que es importante medir el desempeño de sus colaboradores para la toma de decisiones como las promociones y los traslados.

La evaluación del desempeño es muy importante porque así se visualiza el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, sin importar la impresión física que el individuo evaluado transmita al evaluador. Los responsables de cada área tienen

conocimiento que es necesaria una buena motivación y los incentivos para tener excelentes resultados en el examen de desempeño.

Características del desempeño laboral:

La comunicación se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente, ¿considera el buen uso de este en la alcaldía?

Según Flores Garcia (2008,pág. 89) las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Adaptabilidad: se refiere a la mantención dela efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

Gráfico No 28 Adaptabilidad



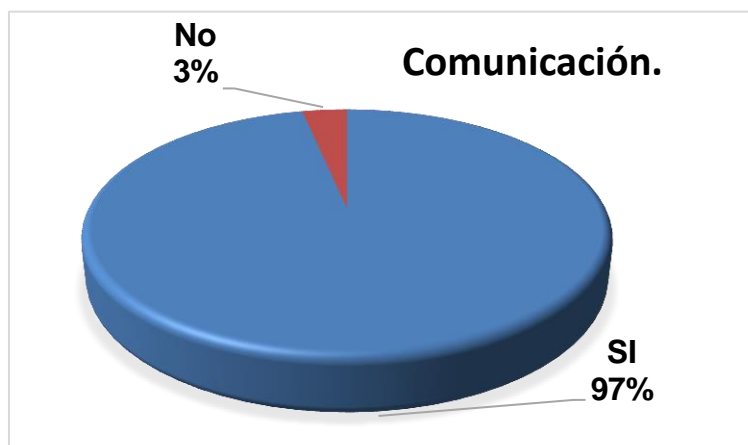
En el gráfico No 28 en la encuesta realizada el 100% de los trabajadores opinan que en su totalidad hay adaptación.

Adaptabilidad es adaptarse a un cambio en la sociedad o una estructura de la organización en donde se implementan transformaciones para simplificar el trabajo.

Los colaboradores se adaptan a los cambios que se originan en la alcaldía ya sean cambios de políticas institucionales o gubernamentales que afectan sus labores.

Frías Adán & Véliz Fajardo (2012) explican que adaptabilidad es el proceso a través del cual el individuo asimila una nueva forma de supervivencia. Por consiguiente se adapta a nuevas situaciones y busca formas de interrelación.

Gráfico No 29 Comunicación:



El gráfico No 29 muestra el porcentaje que indica el buen uso de la comunicación de los colaboradores de la alcaldía, un 97% opina que sí, se practica la buena comunicación y un 3% opina que no se hace uso adecuado de la comunicación.

Toda institución para que funcione adecuadamente, debe estar en constante comunicación con su entorno y a lo interno de la institución, entre sus colaboradores debe existir muy buena comunicación.

Sin embargo Martini (2017) señala el concepto de comunicación, y según el autor Helbert Simón, la comunicación es "un acto de transmisión de premisas decisorias". Scott y Mitchel agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas.

Iniciativa: se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

Gráfico No 30 Iniciativa



En el gráfico No 30 en la encuesta realizada un 100% de las personas encuestadas opinó que la iniciativa es alta en la Alcaldía Municipal.

Iniciativa se refiere a la iniciativa que tiene los al realizar un trabajo con alegría y de ser capaz de obtener resultados exitosos cuando realizan trabajos en equipo.

Pérez Porto & Merino, Iniciativa (2010) expresan que la iniciativa también es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos

Conocimientos: se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Sus compañeros de trabajo están capacitados o profesionales expertos en sus áreas de trabajo.

Gráfico No 31 Nivel de Conocimiento



En el gráfico No 31, muestra que el 100% de los encuestados opinó que la alcaldía cuenta un alto porcentaje de personas capacitadas en sus áreas respectivas de trabajo, con un nivel alto de conocimiento acerca del trabajo a realizar.

Udiz (2010) opina que el conocimiento se entiende como aquellos datos procesados por las personas a las que se les agrega la experiencia para ser aplicados con sabiduría para resolver problemas.

Es importante que en la organización los miembros que laboran posean alto nivel de conocimiento para que cumplan con sus objetivos y metas en el tiempo que se establecen.

Trabajo en equipo: capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.

Gráfico No 32 Trabajo en equipo

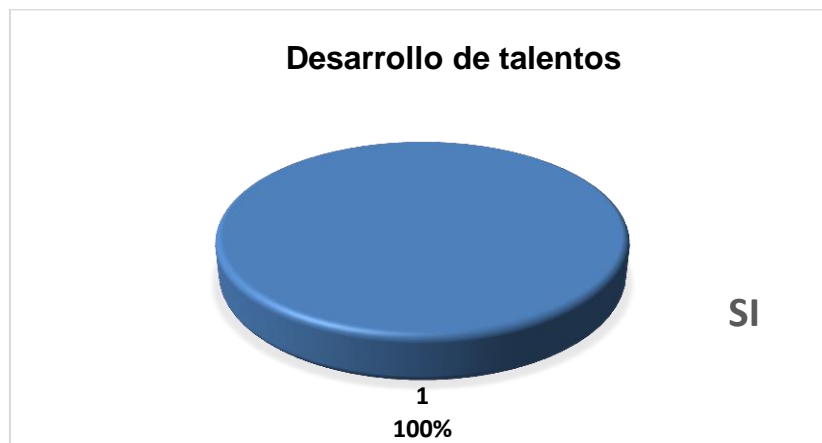


En el gráfico No 32, se muestra que un 100% de colaboradores opinan que siempre se trabaja en equipo dentro de la alcaldía municipal, la responsable de Recursos Humanos afirma en la entrevista que siempre se trabaja en equipo, estos son organizados por las áreas definidas en la institución.

El trabajo en equipo fortalece la comunicación entre los colaboradores sin embargo Pérez Porto & Merino (2013) aportan que el equipo de trabajo, que es el grupo de trabajadores dirigidos por un gerente. Este equipo trabaja en pos de los objetivos de la organización.

Desarrollo de talentos: se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Gráfico No 33 Desarrollo de Talentos



En el gráfico No 33: en la encuesta realizada a 30 colaboradores, un 100% opina que si hay un desarrollo de talentos en la institución.

Se refiere al talento que las personas que son capaz de desarrollar y que con el tiempo los implementa para mejorar su labor sin embargo Ramírez de Colmán, (2012) define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, en otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Ventajas y desventajas del desempeño laboral:

Tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes: Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación, Políticas de compensación, necesidades de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de la carrera profesional, errores en el diseño del puesto, desafíos externos.

Gráfico No 34 la mejora del desempeño mediante la retroalimentación.



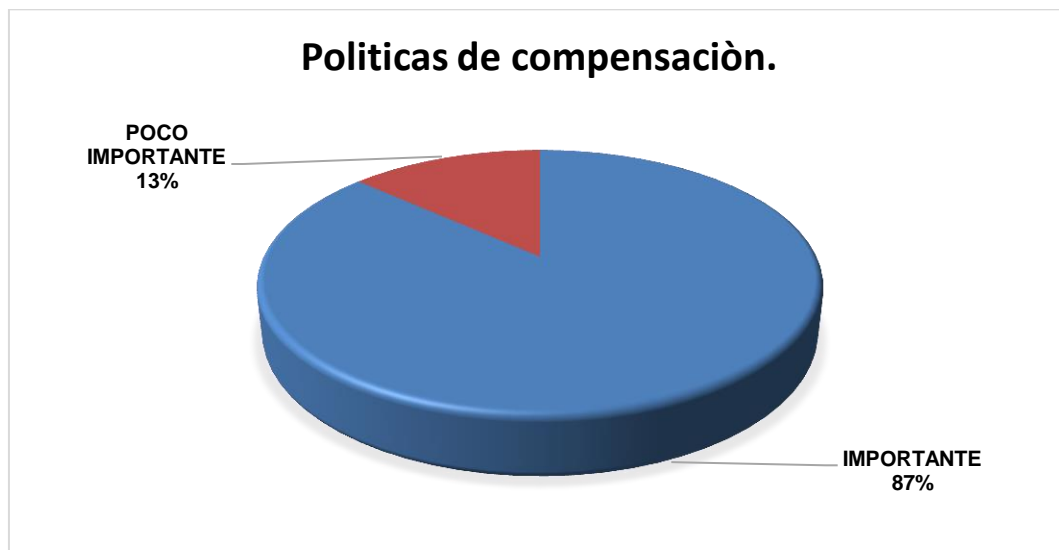
En el gráfico No 34, se muestra la opinión de los colaboradores , un 97% opinó que es importante la mejora del desempeño mediante la retroalimentación y un 3% que es poco importante.

La retroalimentación es importante para la institución debido a que los cambios que se generen a su alrededor afecta a la Alcaldía y la Alcaldía debe tomar esa información de su ambiente y adaptarla a ella.

Para Navarro (2015) sin embargo la retroalimentación es útil para enriquecer la comunicación, ya sea de una persona, de una entidad o de un sistema donde hay una interacción. Al mismo tiempo, sirve como un refuerzo cuando se presenta de manera constructiva.

Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

Gráfico No 35 Políticas de compensacion.



En el gráfico No 35: se muestran los resultados que el 87% de los encuestados concideran que es importante las politicas de compensacion laboral y el 13% indican que es poco importante.

Se refiere a los reconocimientos e insentivos que se le dan a los miembros de la organización por su desarrollo eficas a la labor que se desempeña en esta.

Benítez (2012)conceptualiza las compensaciones como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Gráfico No 36 Decisiones de ubicación



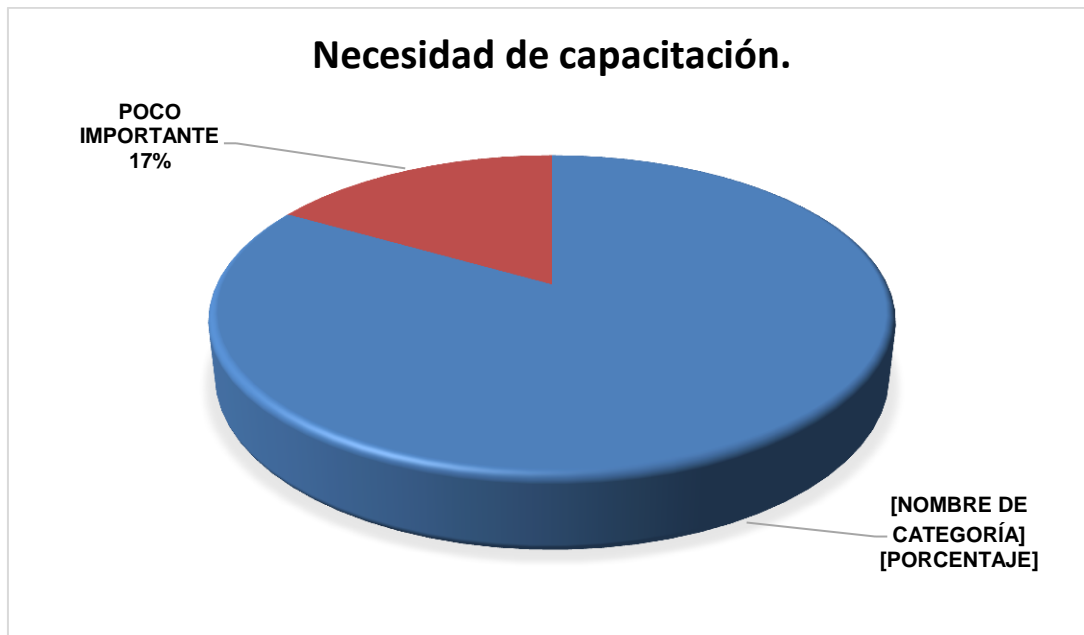
Gráfico No 36 muestra el resultado de la encuesta realizada a 30 colaboradores a los que se les preguntó si consideraban importante la toma de decisiones de ubicación, el 80% opinó que es importante, el 17% aportó que es poco importante y el 3% es sin importancia.

Las decisiones de ubicación por parte del empleador es de vital importancia porque así se le da el lugar que le corresponde al colaborador en la organización.

Sin embargo, para Riquelme (2017) la toma de decisiones es uno de los actos de mayor trascendencia, esto se debe a que elegir hacer algo que pudiera traer consecuencias desfavorables genera conflicto y dudas.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Gráfico No 37 Necesidades de Capacitación y desarrollo



En el gráfico No 37: en la encuesta realizada a los colaboradores de la Alcaldía su opinión sobre la necesidad de capacitación un 83% respondieron que es importante y un 17% poco importante.

Necesidad de capacitación se refiere a las capacitación que se orienta al desarrollo de planes para el establecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización, al fin de contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Samsa (2012) dice que una importancia de la necesidad de capacitación es proporcionar la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.

Gráfico No 38 Planeación y desarrollo de la carrera profesional.



El gráfico No 30 muestra los resultados de las 30 encuestas realizadas a los colaboradores en donde el 83% opinó que es importante la planeación y desarrollo del personal y 17% poco importante.

Silva (2017) aporta que el desarrollo de la carrera profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización estos aspectos y las acciones que conducen al fruto de su propia iniciativa.

Es importante que cada colaborador valore y desarrolle la carrera en la cual se tituló debido a que posee conocimientos adquiridos a través de su formación como profesional y son de mucho valor.

Gráfico No 39 Errores en el diseño del puesto



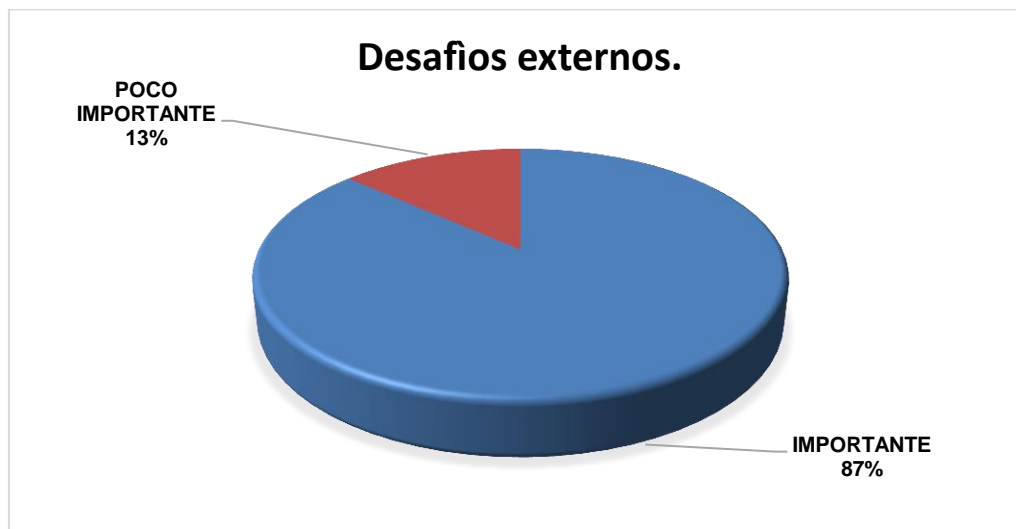
En el gráfico No 39: de las 30 personas encuestadas el 93% opina que es importante ser ubicado en un puesto laboral de acuerdo a los conocimientos y habilidades y el 7% lo concideran poco importante.

Se refiere a los errores que existen al ubicar una persona en un puesto laboral y que este no cuente con las capacidades para ejercerlo.

Es importante reconocer los errores en el diseño del puesto porque hay colaboradores que no desempeñan bien su trabajo, no saben como realizar sus actividades porque no tienen conocimientos, tambien para coordinar las actividades y dividir equitativamente el trabajo a realizar, para hacer los estudios si se necesita a otra persona que ejersa el trabajo faltante, para saber si su personal necesita de capacitación, para mejorar el ambiente laboral.

Sin embargo, Prado (2016) aporta que el diseño de los puestos de trabajo debe comprender todos los elementos que integran el sistema de trabajo, incluyendo los aspectos relativos al medio ambiente físico y a la organización del trabajo.

Gráfico No 40 Desafíos externos



En el gráfico No 40 en la encuesta realizada el 87% respondió que los desafíos externos en una organización son importantes, que un 13% lo concidera poco importante.

Se refiere a las obligaciones e inconvenientes que surgen fuera del entorno laboral que inciden ya sea de manera positiva o negativa en el desempeño eficiente de la labor que ejercen los miembros de la organización.

Desafíos externos: Según Mendosa (2013) los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social, incluso los de naturaleza política o legal, son un poco más difícil de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otros casos el efecto que tendrán sobre la organización es obvio.

Cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación y genera desventajas.

Las desventajas son: dificultades en reunir información sobre el desempeño, dificultad de análisis del desempeño del individuo, estándares poco claros, factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo)

Gráfico No 41 dificultades en reunir información sobre el desempeño.



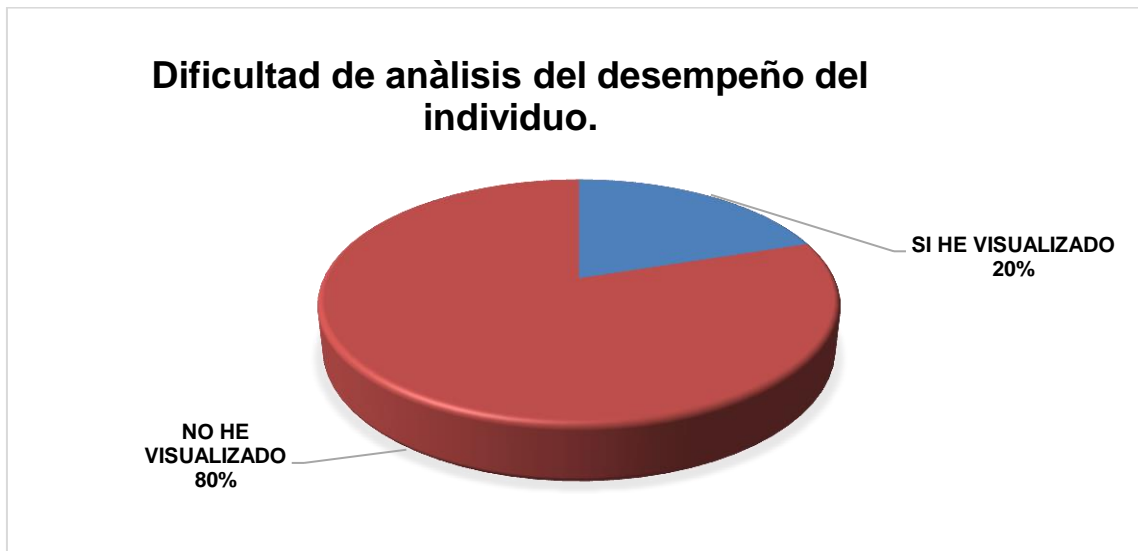
En el gráfico No 41 Un 77% de colaboradores opinan que no han visualizado dificultades en reunir información sobre el desempeño y un 23% afirman que si han visualizado dificultades.

Las dificultades en medir el desempeño se observan al momento que el evaluador demuestra no tener la capacidad de reunir la información sobre el desempeño al momento que su superior le pide la información de todos sus trabajadores.

Para Contreras J. (2014) la evaluación es un método de retroalimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador

La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

Gráfico No 42 Dificultad de análisis del desempeño del individuo



En el gráfico No. 42: El 20% de los encuestados ha visualizado que hay dificultades de análisis de los miembros de la organización y el 80% no ha visualizado esta dificultad.

Hace referencia al análisis del programa de evaluación del desempeño de los miembros de la organización y cuáles son las dificultades que se presentan en el análisis laboral.

Manene (2010) aduce que la tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

Gráfico No 43 Estándares pocos claros



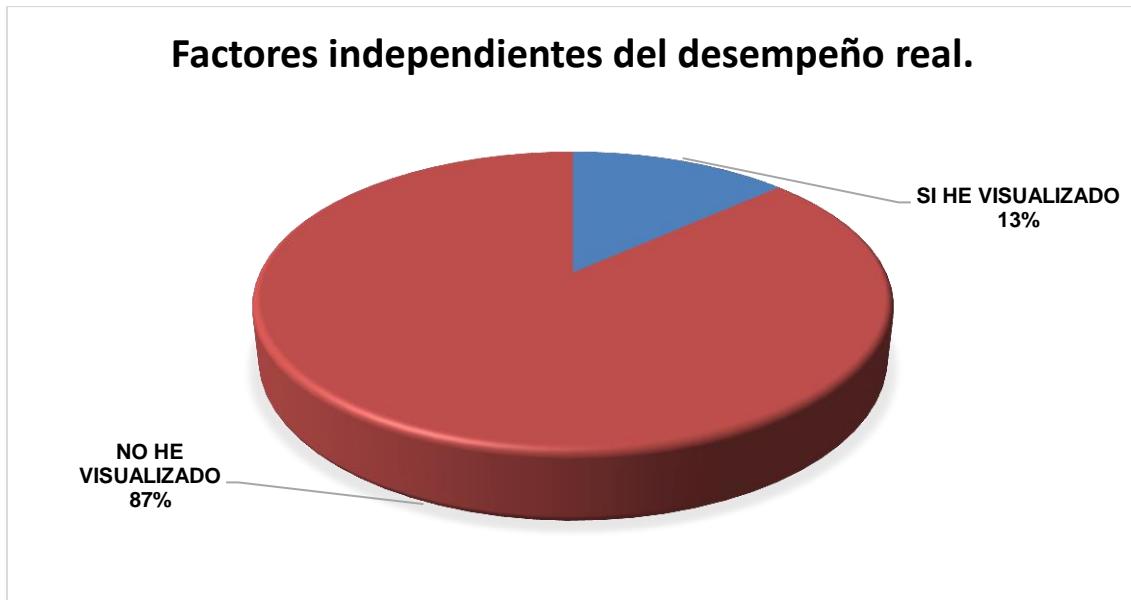
En el gráfico no. 43: El 17% de los encuestados ha visualizado que los estándares de evaluación son pocos claros y el 83% no ha visualizado esto.

Es un método de evaluación del desempeño laboral no se pueden visualizar muy bien en las organizaciones este es un estándar evaluativo y estos no son competitivos por simple inspección.

En la alcaldía municipal los estándares de las evaluaciones realizadas a través de la evaluación al desempeño son claros debido a que se realiza esta evaluación de manera minuciosa a cada colaborador con una guía de preguntas.

Nascimento (2010) dice que en los estándares laborales se compara el desempeño de los empleados con un estándar predeterminado o nivel promedio de producción

Gráfico No 44 Factores independientes del desempeño real.



En el gráfico no. 44: el 13% de las personas opinan que los factores independientes del desempeño real lo han visualizado y un 87% no lo han visualizado.

Se refiere que para un buen ambiente laboral son necesarios los cambios para un buen desempeño en las funciones que cada colaborador tiene para obtener los resultados que se quieren.

Los factores independientes del desempeño real que se visualizan son la comunicación, el dinamismo, la puntualidad, la entrega y dedicación al trabajo, la superación.

Taylor opina que los factores independientes del desempeño real son la salida de un proceso o análisis estadísticos. Su nombre proviene del hecho de que depende o responde a otras variables, esperando así resultados que queremos lograr.

Factores que influyen en el desempeño laboral.

Según Caballero Cavasos, 2013,(pág. 84) los factores que influyen en el desempeño laboral son las condiciones físicas del centro de trabajo, ascendencia de puestos en el escalafón, ser reconocido como persona importante y necesaria.

Gráfico No 45 Condiciones físicas del centro de trabajo



El gráfico no 45 muestra los criterios de 30 colaboradores, los cuales el 90% afirma que las condiciones físicas del centro de trabajo afectan su desempeño, y un 10% aducen que no afectan. En la entrevista el alcalde Ing. Ronier menciona que si intervienen las condiciones físicas en el centro de trabajo y aduce que no es lo mismo laborar en un lugar ruidoso o en la comodidad de un lugar en silencio y tranquilidad.

Las condiciones físicas del centro de trabajo afectan al desempeño, porque al hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios

relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura.

Ascendencia de puestos en el escalafón: Consiste en una secuencia de puestos de trabajo destinada a constituir un lógico proceso de desarrollo y

Gráfico No 46 Ascendencia de puesto en el escalafon



En el gráfico no. 46 : En la encuesta realizada a los 30 trabajadoras de la Alcaldía un 87 % opinó que la ascendencia de puesto en escalafón afecta a la institución y un 13% que no afecta.

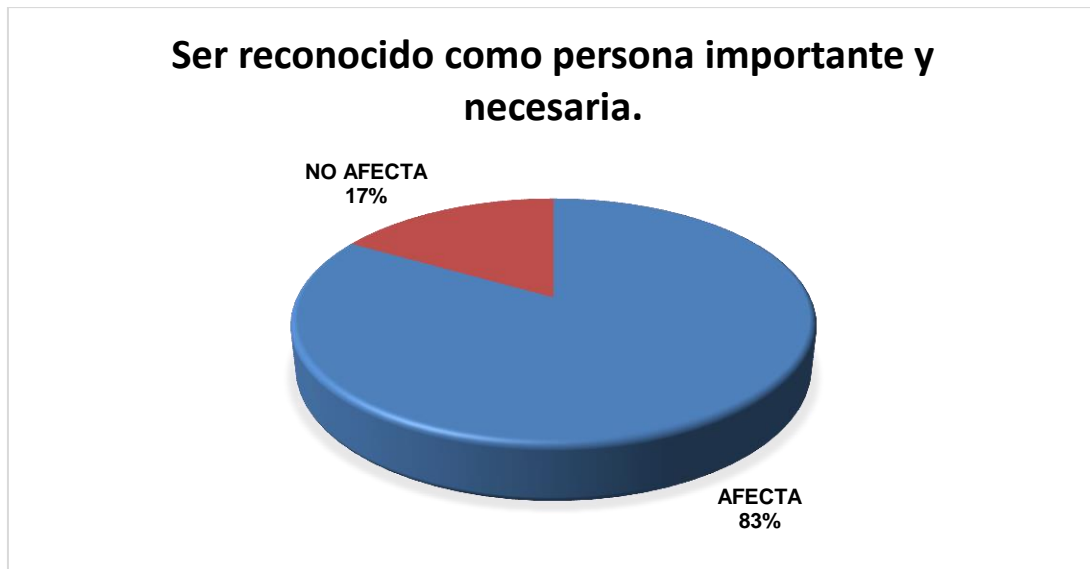
Granados Pérez (2013) opina que la ascendencia de puesto se refiere a la escala de puestos estos pueden estar relacionados según las funciones que realizan y el departamento en que se encuentre ubicado cada trabajador.

Ser reconocido como persona importante y necesaria:

El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive. La necesidad de reconocimiento es bien conocida en la teoría psicológica.

Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva.

Gráfico No 47 Ser reconocido como persona importante y necesaria.



En el gráfico no 47: El 83 % de las personas encuestadas opina que les afecta ser reconocido como personas importantes y necesarias y el 17% no les afecta.

Se refiere al reconocimiento que se les da a los miembros de la organización por su importante labor en esta institución. Toda persona necesita ser reconocida por su trabajo y recibir un estímulo para sentirse motivada y para un mejor logro de sus objetivos.

Parra (2013) dice que es importante hacer entender a un empleado que es visible para la organización, que su trabajo aporta valor y ayuda a superar objetivos y a la productividad de la empresa, contribuye a mejorar su autoestima.

Métodos utilizados para medir el desempeño

En Website Gerencia de Recursos Humanos., 2016 se explican los tipos de métodos: método de escalografía, método de elección forzada y método de investigación de campo

Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Gráfico No 48 Método de la escala gráfica



En el gráfico no 48: De la encuesta realizada un 40% de las personas opinó que sobre el método de escala grafica que tienen conocimiento sobre este método un 10% tiene poco conocimiento y un 50% no tiene ningún conocimiento.

Se refiere a un método de medición del desempeño para valorar si las personas tiene un buen desempeño en su trabajo.

Sin embargo, Davila G (2011) aporta que el metodo de escala gráfica es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidado con el fin de evitar la subjetividad.

Gráfico No 49 Método de elección forzada

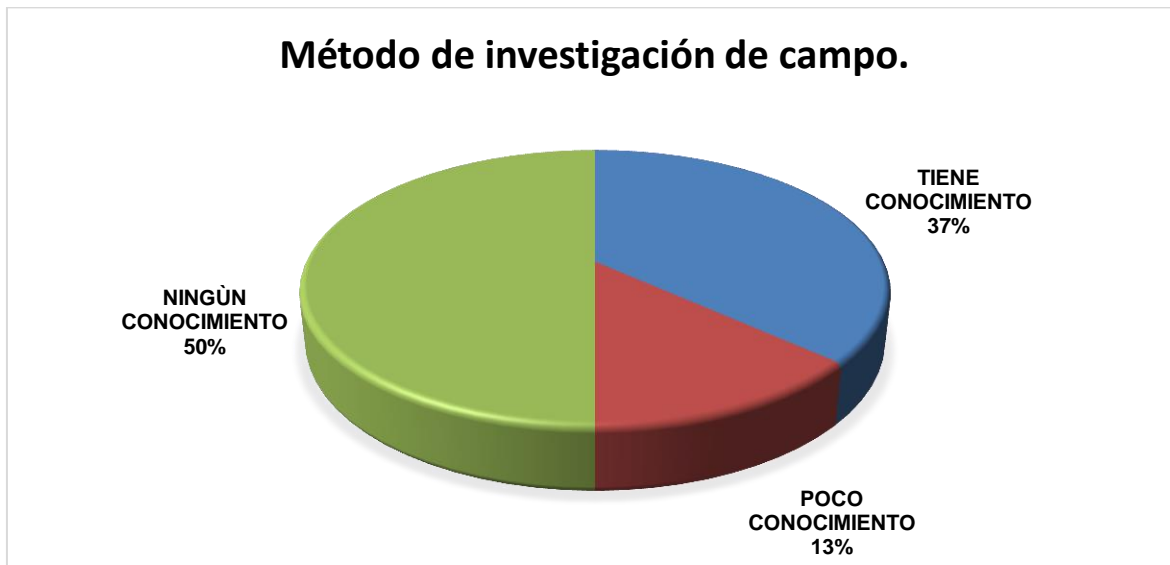


En el gráfico no 49 : un 27% de las personas encuestadas opinan que tienen conocimiento sobre el método de medición de campo y un 23% poco conocimiento y un 50% que no tiene conocimiento

Se puede observar que en la Alcaldía no tiene mucho conocimiento sobre este método y es de vital importancia que conozcan los metodos que se usan para evaluar el desempeño.

Reyes (2009) aporta que el metodo de eleccion forzada es un método de evaluaciones desempeño laboral que evalúa el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual

Gráfico No 50 El Método de investigación de campo



El gráfico no 50 muestra que el 37% de los trabajadores tienen conocimiento acerca del método de investigación de campo, el 50% afirman no tener ningún conocimiento y un 13% admiten tener poco conocimiento.

Se puede decir que el método de investigación de campo es una manera de realizar una investigación sobre un determinado tema siguiendo un signumero de de reglas para un mejor logro de sus objetivos.

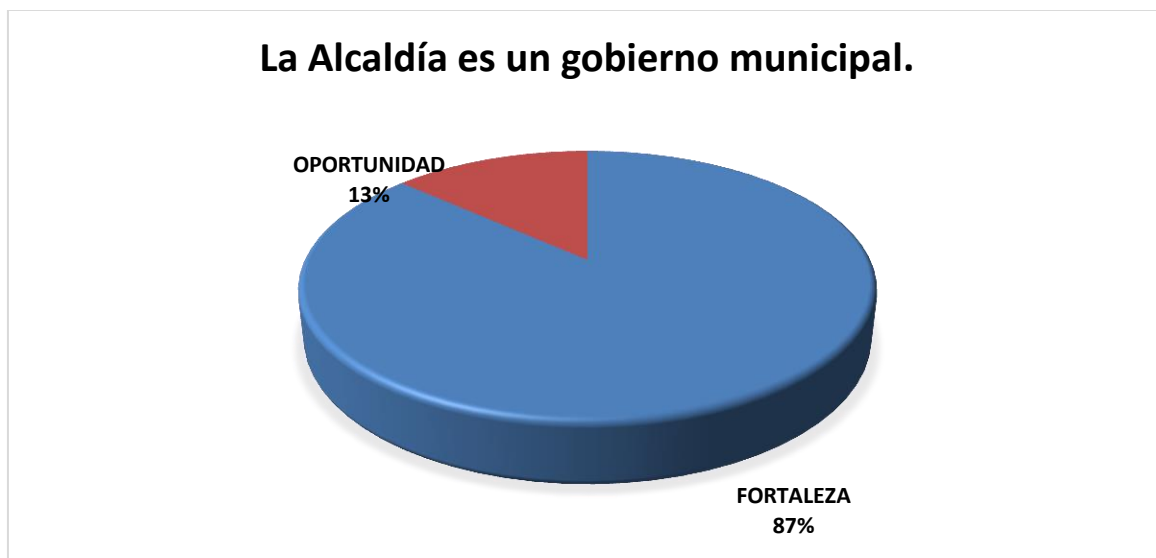
Este método es el utilizado en la alcaldía para la evaluación del desempeño es de mucha importancia que los colaboradores conozcan el método que se utiliza para el momento de evaluarlos debido a que en su cultura se proporciona el conocimiento de todas las actividades que se realizan en su institución.

Proponer estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de La Alcaldía.

Estrategias que contribuyan al desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía. FODA

FODA: Metodología para estudiar la situación interna de una empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)

Gráfico No 51 La Alcaldía es un gobierno municipal.

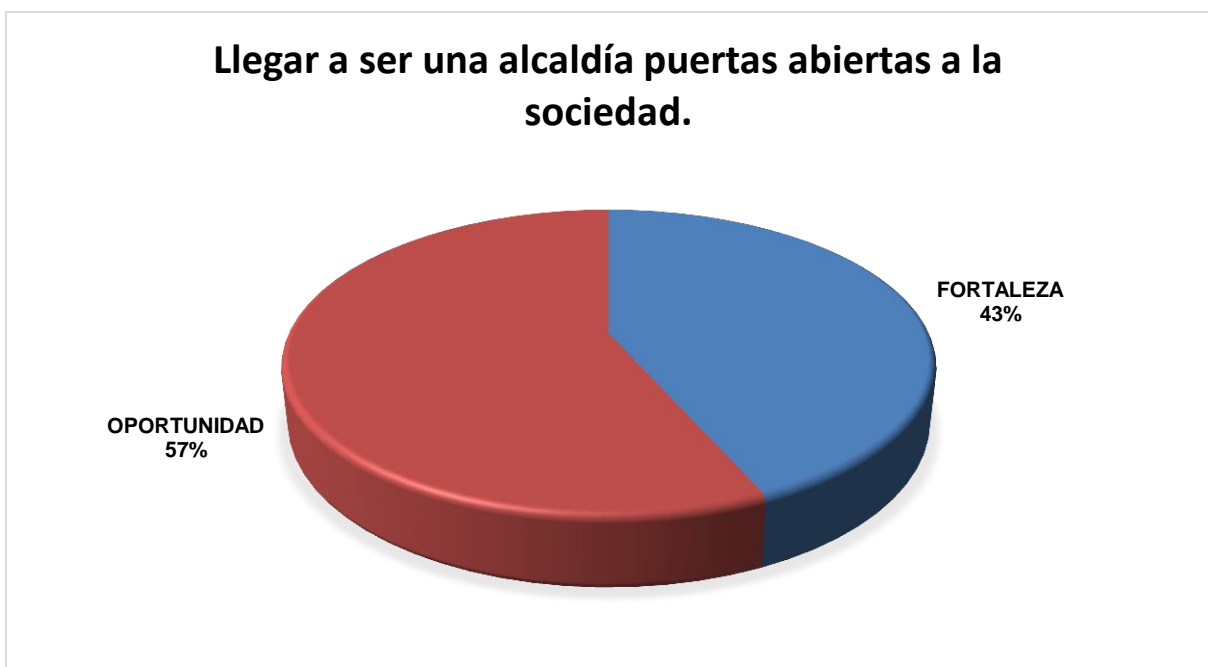


El gráfico no 51 da los resultados del criterio de cada encuestado, el 87% determino es una fortaleza que la Alcaldía es un gobierno municipal, y un 13% que para la Alcaldía es una oportunidad.

En la entrevista realizada a Lic. Ingrid Arauz López, la respuesta a la pregunta la alcaldía posee FODA y estrategias? ella contesto que no posee FODA, sin embargo posee estrategias como reuniones seguidas, evaluaciones a desempeño, capacitación permanente.

Es de mucha importancia que los miembros de una institución conozcan sus fortalezas como organización.

Gráfico No 52 Llegar a ser una Alcaldía puertas abiertas a la sociedad



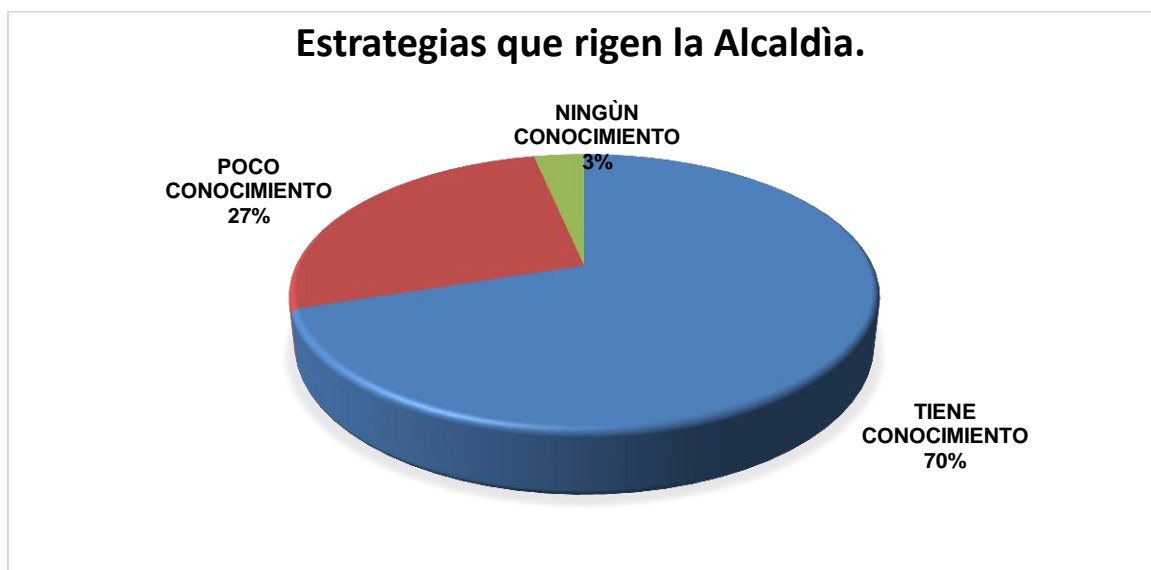
El gráfico No 52 muestra los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores en donde el 57% determino que es una oportunidad llegar a ser una alcaldía puertas abiertas a la sociedad y un 43% que es una fortaleza.

Sin embargo, las oportunidades que tiene la Alcaldía como gobierno municipal es aprobar proyectos que beneficien a la sociedad.

Estrategias

Sulindo dice que “La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo.

Gráfico No 53 Tiene conocimiento de las estrategias que rigen a la alcaldía.



El gráfico No 53, nos muestra que el 70% de los colaboradores tienen conocimiento, el 27% tiene poco conocimiento y el 3% no tiene ningún conocimiento.

La estrategia debe estar apoyada por decisiones sobre la estructura adecuada de una organización, tecnológica, recurso humanos, sistemas de recompensas y de la información, cultura de la organización debe adecuarse al ambiente externo, también debe adaptar los múltiples factores responsables de su ejecución.

FODA y Matriz FODA propuesto para la Alcaldía Municipal La Concordia.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Poseen cultura fuerte.• Viven bajo el Modelo de Clan.• Trabajan en Equipo.• Adaptación a cambios tecnológicos.• Cuenta con Personal Profesional.• Practica el Cambio Conductual.	<ul style="list-style-type: none">• No poseen conocimiento del método de investigación de campo.• No poseen FODA.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Existe rotación de personal a puestos más altos.• Mejora la atención a la sociedad.• Fondos públicos para afrontar los proyectos que son de vital importancia para la Alcaldía.• Trabajo coordinado en equipo para el logro de meta.	<ul style="list-style-type: none">• Cambios de gobierno.• Cambios de políticas gubernamentales.• Recortes presupuestario

Propuestas de estrategias para el fortalecimiento en la mejora del desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos:

Estrategia 1. Rotación de personal.

Acción	Rotación de personal en la Alcaldía.
Objetivo	Realizar la rotación de personal a puestos que estén acorde a su desempeño laboral
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Realizar evaluación al desempeño a cada colaborador para dar a conocer si estos están cumpliendo correctamente con sus labores.• Tener un mejor manejo de la Alcaldía y así promoverlos a puestos más altos.

Estrategia 2. Atención a la sociedad

Acción	Mejora la atención a la sociedad
Objetivo	Implementar los cambios de conducta positiva para la mejora de la atención a la sociedad.
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• El área de RR.HH debe promover cambios de conducta positiva para un mejor comportamiento y logro de los objetivos propuestos para la mejora del desempeño laboral y así tener una mejor atención a las personas que habitan en el municipio de La Concordia.

Estrategia 3. Elaboración de un FODA de la institución.

Acción	Elaboración de un FODA de la institución.
Objetivo	Elaborar un FODA de la institución para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
Actividades	Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. Realizar un análisis para determinar cómo pueden mejorar en cuanto a sus debilidades y como contrarrestar las amenazas.

VII. Conclusiones

Según los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos aplicados (encuestas y entrevistas), se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En la Alcaldía municipal de la Concordia predomina la cultura fuerte, en esta los valores de la institución coinciden con los valores individuales de cada colaborador.
- La Alcaldía vive bajo un modelo de clan: La empresa es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia.
- En la institución se trabaja en un ambiente organizado con un orden jerárquico, con dinamismo y en busca de solucionar problemas, se trabaja en equipo, practican mucho los valores y tienen mucha orientación a las personas.
- Se cumple supuesto la cultura organizacional incide en el desempeño laboral, los responsables de cada área tienen conocimiento que es necesaria una buena motivación y los incentivos debido a que el 90% de los colaboradores opinan que las condiciones físicas del centro de trabajo influyen en el desempeño laboral, también ser reconocido como persona importante y que se promueva la ascendencia de puestos en el escalafón ayuda a aumentar su desempeño.
- Se realizan dos evaluaciones al desempeño por año esta es realizada por la persona responsable de recursos humanos.
- El 50% de los colaboradores no tiene conocimiento de los métodos utilizados para medir el desempeño.
- El método utilizado para medir el desempeño es el método de investigación de campo, este se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista

(quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados

- La institución no posee FODA, pero sus colaboradores saben determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Alcaldía
- Posee estrategias para su funcionamiento estas son reuniones periódicas con los responsables de áreas y capacitaciones constantes al personal.

VIII. Recomendaciones

El propósito fundamental de esta investigación es promover estrategias que contribuyan al desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía, en base a los resultados obtenidos en esta investigación se recomienda lo siguiente:

A la Alcaldía como institución:

- Brindar capacitación al personal sobre los temas relacionados con la evaluación al desempeño.
- Dar información a los colaboradores del método que se utiliza para la evaluación del desempeño en este caso es el método de investigación de campo.
- Brindar capacitación a los colaboradores acerca del modelo de trabajo en el cual conviven en este caso el modelo de clan.
- Elaborar un FODA y la matriz FODA, para tener plasmadas sus estrategias, objetivos y actividades; y así darlas a conocer a sus colaboradores para que tengan conocimiento de estas.
- Continuar promoviendo la práctica del trabajo en equipo para que los colaboradores tengan mejor orientación a los resultados.
- Promover la comunicación como medio de retroalimentación para actualizar su ambiente en relación a las fuerzas que intervienen en la cultura de la alcaldía.

A los colaboradores:

- Ser más flexibles, competitivos e innovadores en el trabajo a realizar para aumentar su desempeño.

Anexos

Encuesta

El objetivo de la encuesta es obtener información para la tesis, "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la alcaldía municipal de la Concordia en el año 2016", somos estudiantes de 5to año de la carrera de administración de empresas de FAREM-Estelí. Necesitamos de su opinión para la comprobación de nuestros supuestos o postulados. Gracias.

I. Datos Generales

1. Sexo

M

F

2. Nivel académico

Primaria

Secundaria

Universitario

Profesional

3. Edad _____

II. Cultura Organizacional

2.1. Fuerzas de la cultura organizacional

2.1.1. Cuál de los siguientes criterios considera que son las fuerzas que intervienen en su cultura organizacional. Marque con una (x) según su conveniencia.

Ítem.	Criterios		
	Siempre	Casi siempre	Nunca
Fuerzas exógenas:			
Uso de tecnología			
Cambios de valores de la sociedad.			
Las nuevas oportunidades.			
limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social)			
Fuerzas endógenas:			
Cambio estructural			
Cambio conductual			

2.2. Características de la cultura organizacional.

2.2.1. Considera que los colaboradores de la alcaldía poseen las siguientes características.

Marque con x la que considere.

Ítem	Mucho	Poco	Nada
Innovación y Correr riesgo			
Orientación a los resultados			
Orientación a las personas,			
Orientación a los equipos.			

2.3. Valores

2.3.1. Cree usted que los colaboradores de la alcaldía practican valores. Marque con una X.

Ítem	Siempre	Casi siempre	Nunca
Rectitud.			
Honestidad.			
Trabajo en equipo.			
Productividad.			
Confianza.			
Responsabilidad.			

2.4. Funciones de la cultura organizacional:

2.4.1. Que opina acerca del cumplimiento de las funciones de la cultura organizacional, se cumplen o no se cumplen marque con X.

Ítem	Siempre	Casi siempre	Nunca
Gestión gerencial.			
Flexibilidad			
Evaluar y modificar el rumbo de la empresa			
Utilización de tecnologías			
Competitividad e			

innovación.			
-------------	--	--	--

2.5. Tipos de cultura organizacional

2.5.1. Como califica el tipo de cultura de la alcaldía, marque con X.

Ítem	Siempre	Casi siempre	Nunca
Cultura fuerte: los valores centrales se aceptan con firmeza.			
Cultura débil: valores compartidos no coinciden con los valores que favorecen el progreso de la institución.			

III. Desempeño laboral

3.1. Características del desempeño laboral.

3.1.1. La adaptabilidad de los colaboradores a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas. contribuye a obtener un buen desempeño laboral. Marque lo que considere con una X.

Ítem	SI	NO
Adaptabilidad		

3.1.2. La comunicación se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente, considera el buen uso de este en la alcaldía. Marque con X.

Ítem	Siempre	Casi siempre	Nunca
Comunicación			

3.1.3. La iniciativa se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente, existen colaboradores posean esa actitud dentro de la alcaldía. Marque con x.

Ítem	Si	No
Iniciativa		

3.1.4. Conocimientos: se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. Sus compañeros de trabajo están capacitados o profesionales expertos en sus áreas de trabajo ¿qué considera? marque con X

Ítem	Alto	Bajo
Conocimiento		

3.1.5. Trabajo en equipo capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización. Se trabaja en equipo en la alcaldía, marque con X.

Ítem	Siempre.	Casi siempre.	Nunca.
Trabajo en equipo.			

3.1.6. Desarrollo de talentos capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, los colaboradores de la alcaldía poseen talentos. Marque con X

Ítem	Si.	No.
Desarrollo de talentos.		

3.2. Importancia de medir el desempeño:

3.2.1. Considera importante medir el desempeño de los colaboradores de la alcaldía. Marque con X

Ítem	Importante	Poco Importante	Sin importancia
Medir el desempeño.			

3.3. Ventajas y desventajas del desempeño laboral

3.3.1. Cuáles de las Ventajas considera importantes para mejorar el desempeño de los colaboradores de la alcaldía

Ítem	Importante	Poco importante	Sin importancia
Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.			
Políticas de compensación:			
Decisiones de ubicación:			
Necesidades de capacitación y desarrollo:			
Planeación y desarrollo de la carrera profesional:			
Errores en el diseño del puesto			
Desafíos externos la familia, salud, finanzas			

3.3.2. Cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación y genera desventajas. Ha visualizado desventajas en la medición del desempeño en la alcaldía marque con X

Ítem	Si he visualizado	No he visualizado
Dificultades en reunir información sobre el desempeño.		
Dificultad de análisis del desempeño del individuo.		
Estándares poco claros.		
Factores independientes del desempeño real		

3.4. Factores que influyen en el desempeño laboral.

3.4.1. ¿Qué opina de la influencia de los factores del desempeño laboral, afectan o no afectan el desempeño de los colaboradores?

Ítem	Afecta	No afecta
Condiciones físicas del centro de trabajo		
Ascendencia de puestos en el escalafón.		
Ser reconocido como persona importante y necesaria.		

3.5. Métodos utilizados para medir el desempeño

3.5.1. Conoce usted en qué consisten cada uno de los métodos utilizados para medir el desempeño. Marque con X.

Ítem	Tiene conocimiento	Poco conocimiento	Ningún conocimiento
Método de escala gráfica.			
Método de elección forzada.			
Método de investigación de campo.			

IV. Estrategias que contribuyan al desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía.

4.1. FODA

4.1.1. Cuáles de las siguientes incisos considera fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza para la alcaldía

Ítem	Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
La alcaldía es un gobierno municipal				
Llegar a ser una Alcaldía puertas abiertas a la sociedad				
Cambio de gobiernos				
Partidos contrarios.				

4.2. Estrategias

4.2.1. Conoce las estrategias que rigen la alcaldía de la concordia. Marque con X.

Ítem	Tiene conocimiento	Poco conocimiento	No tiene conocimiento
Estrategias que rigen la alcaldía.			

Entrevista:

Realizada a: _____

Nombre de la Institución: _____

El objetivo de la entrevista es obtener información para la tesis, incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la alcaldía municipal de la Concordia, somos estudiantes de 5to año de la carrera de administración de empresas de FAREM-Estelí.

A- Cultura Organizacional:

- 1- Se dice que la cultura se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue a una organización de otras ¿Cómo trabaja la cultura organizacional en esta institución?**
- 2- ¿Es necesario que exista estrecha relación laboral entre individuo y organización?**
- 3- ¿Cree que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de sus colaboradores? ¿Por qué?**
- 4- ¿Cuáles son los valores de la institución?**

B- Desempeño Laboral

- 5- ¿Qué métodos o técnicas utilizan en la institución para medir el desempeño Laboral?**
 - 6- ¿Cree usted que es importante medir el desempeño de sus colaboradores?**
 - 7- ¿Qué beneficios trae a la institución la evaluación del desempeño laboral?**
 - 8- ¿Qué factores toman en cuenta en la evaluación del desempeño?**
 - 9- ¿Influyen las condiciones de trabajo en el desempeño laboral?**
- B- Propuesta de Estrategias que contribuyan al desempeño laboral de los colaboradores de la alcaldía**
- 10- ¿La alcaldía posee matriz FODA?**
 - 11- ¿La alcaldía posee estrategias para su funcionamiento?**

Tablas de Contingencia de las encuestas.

SEXO

	Valor	Recuento	Porcentaje	
Valores válidos	1	MASCULINO	19	63%
	2	FEMENINO	11	37%

		CUAL ES SU NIVEL ACADÉMICO?		
		SECUNDARIA	UNIVERSITARIO	PROFESIONAL
CUAL ES SU SEXO?	MASCULINO	25%	13%	63%
	FEMENINO		20%	80%
Total		15%	15%	69%

		EDAD											Total	
		21,00	29,00	30,00	31,00	32,00	37,00	47,00	51,00	52,00	56,00	57,00	72,00	
CUAL ES SU SEXO?	MASCULINO	13%				13%	13%	13%	13%	13%		13%	13%	100%
	FEMENINO	20%	20%	20%	20%						20%			100%
Total		15%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	100%

USO DE LA TECNOLOGIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	22	73,3	73,3	73,3
	CASI SIEMPRE	6	20,0	20,0	93,3
	NUNCA	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

CAMBIOS DE VALORS EN LA SOCIEDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	20	66,7	66,7	66,7
	CASI SIEMPRE	9	30,0	30,0	96,7
	NUNCA	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

LIMITACIONES DEL AMBIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	53,3	53,3	53,3
	CASI SIEMPRE	11	36,7	36,7	90,0
	NUNCA	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LAS NUEVAS OPORTUNIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	63,3	63,3	63,3
	CASI SIEMPRE	9	30,0	30,0	93,3
	NUNCA	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CAMBIO ESTRUCTURAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	21	70,0	70,0	70,0
	CASI SIEMPRE	6	20,0	20,0	90,0
	NUNCA	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CAMBIO CONDUCTUAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	20	66,7	66,7	66,7
	CASI SIEMPRE	7	23,3	23,3	90,0
	NUNCA	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ORIENTACION A LOS RESULTADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHO	23	76,7	76,7	76,7
	POCO	6	20,0	20,0	96,7
	NADA	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ORIENTACION A LAS PERSONAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHO	25	83,3	83,3	83,3
	POCO	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ORIENTACION A LOS EQUIPOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHO	25	83,3	83,3	83,3
	POCO	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

RECTITUD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	23	76,7	76,7	76,7
	CASI SIEMPRE	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

HONESTIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	25	83,3	83,3	83,3
	CASI SIEMPRE	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

TRABAJO EN EQUIPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	25	83,3	83,3	83,3
	CASI SIEMPRE	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

PRODUCTIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	25	83,3	83,3	83,3
	CASI SIEMPRE	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	26	86,7	86,7	86,7
	CASI SIEMPRE	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CONFIANZA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	26	86,7	86,7	86,7
	CASI SIEMPRE	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GESTION GERENCIAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	29	96,7	96,7	96,7
	CASI SIEMPRE	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

FLEXIBILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	28	93,3	93,3	93,3
	CASI SIEMPRE	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EVALUAR Y MODIFICAR EL RUMBO DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	27	90,0	90,0	90,0
	CASI SIEMPRE	2	6,7	6,7	96,7
	NUNCA	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

UTILIZACION DE TECNOLOGIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	28	93,3	93,3	93,3
	CASI SIEMPRE	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

COMPETITIVIDAD E INNOVACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	27	90,0	90,0	90,0
	CASI SIEMPRE	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CULTURA FUERTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	27	90,0	90,0	90,0
	CASI SIEMPRE	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CULTURA DEBIL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	3,3	3,3	3,3
	CASI SIEMPRE	5	16,7	16,7	20,0
	NUNCA	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ADAPTABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	30	100,0	100,0	100,0

COMUNICACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	29	96,7	96,7	96,7
	CASI SIEMPRE	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

INICIATIVA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	29	96,7	96,7	96,7
	11	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CONOCIMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	30	100,0	100,0	100,0

TRABAJO EN EQUIPOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	30	100,0	100,0	100,0

DESARROLLO DE TALENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	30	100,0	100,0	100,0

MEDIR EL DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	30	100,0	100,0	100,0

MEJORA EL DESEMPEÑO MEDIANTE LA RETROALIMENTACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	29	96,7	96,7	96,7
	POCO IMPORTANTE	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

POLITICAS DE COMPENSACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	26	86,7	86,7	86,7
	POCO IMPORTANTE	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DECISIONES DE UBICACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	24	80,0	80,0	80,0
	POCO IMPORTANTE	5	16,7	16,7	96,7
	SIN IMPORTANCIA	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

NECESIDAD DE CAPACITACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	25	83,3	83,3	83,3
	POCO IMPORTANTE	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

PLANEACION Y DESARROLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	25	83,3	83,3	83,3
	POCO IMPORTANTE	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ERRORE EN EL DISEÑO DEL PUESTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	28	93,3	93,3	93,3
	POCO IMPORTANTE	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DESAFIOS EXTERNOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPORTANTE	26	86,7	86,7	86,7
	POCO IMPORTANTE	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DIFICULTAD DE REUNIR INFORMACION SOBRE EL DESEMPEÑO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI HE VISUALIZADO	7	23,3	23,3	23,3
	NO HE VISUALIZADO	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DIFICULTAD DE ANALISIS DEL DESEMPEÑO DEL INDIVIDUO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI HE VISUALIZADO	6	20,0	20,0	20,0
	NO HE VISUALIZADO	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ESTANDARES POCO CLAROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI HE VISUALIZADO	5	16,7	16,7	16,7
	NO HE VISUALIZADO	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

FACTORES INDEPENDIENTES DEL DESEMPEÑO REAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI HE VISUALIZADO	4	13,3	13,3	13,3
	NO HE VISUALIZADO	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CONDICIONES FISICAS DEL CENTRO DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AFECTA	27	90,0	90,0	90,0
	NO AFECTA	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ASCENDENCIAS DE PUESTO EN EL ESCALAFON

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AFECTA	26	86,7	86,7	86,7
	NO AFECTA	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

SER RECONOCIDO COMO PERSONA IMPORTANTE Y NECESARIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AFECTA	25	83,3	83,3	83,3
	NO AFECTA	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

METODO DE ESCALA GRAFICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TIENE CONOCIMIENTO	12	40,0	40,0	40,0
	POCO CONOCIMIENTO	3	10,0	10,0	50,0
	NINGÚN CONOCIMIENTO	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

METODO DE ELECCION FORZADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TIENE CONOCIMIENTO	8	26,7	26,7	26,7
	POCO CONOCIMIENTO	7	23,3	23,3	50,0
	NINGÚN CONOCIMIENTO	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TIENE CONOCIMIENTO	11	36,7	36,7	36,7
	POCO CONOCIMIENTO	4	13,3	13,3	50,0
	NINGÚN CONOCIMIENTO	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LA ALCALDÍA ES UN GOBIERNO MUNICIPAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FORTALEZA	26	86,7	86,7	86,7
	OPORTUNIDAD	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

LLEGAR A SER UNA ALCALDÍA PUERTAS ABIERTAS A LA SOCIEDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FORTALEZA	13	43,3	43,3	43,3
	OPORTUNIDAD	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CAMBIOS DE GOBIERNOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OPORTUNIDAD	2	6,7	6,7	6,7
	DEBILIDAD	25	83,3	83,3	90,0
	AMENAZA	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

PARTIDOS CONTRARIOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OPORTUNIDAD	1	3,3	3,3	3,3
	DEBILIDAD	6	20,0	20,0	23,3
	AMENAZA	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ESTRATEGIAS QUE RIGEN A LA ALCALDÍA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TIENE CONOCIMIENTO	21	70,0	70,0	70,0
	POCO CONOCIMIENTO	8	26,7	26,7	96,7
	NINGÚN CONOCIMIENTO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

IX. Bibliografía

- Afuah, A. (2010). *La Dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Oxford: Oxford University Press.
- Aguilar Chuquizuta, D. E. (2011). *Monografias.com*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#caracter>
- Aguilar Chuquizuta, D. E. (2015). *monografias.com*. Recuperado el 05 de 04 de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#tipos>
- Alet , J. (2007). *Marketing directo e interactivo* . Madrid : ESIC .
- Alfaro Cambroner, R. E. (22 de Octubre de 2012). *Prezi.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://prezi.com/5andy2xiwvgk/orientacion-hacia-las-personas/>
- Alvarenga, P. (2017). *Gradus*. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de <http://www.gradusconsultoria.com.br/es/o-que-fazemos/processos-comerciais/>
- Álvares Vanegas, R., Álvares Vanegas , J., García Santana , T., García García , I. T., & Sainz Zamora , R. (2015). *Enfoques de innovación en las organizaciones*. Universidad Internacional, San Jerónimo. México: Centro de Producción Editorial.
- Álvares, R., Astudillo, C., Meléndez, Y., Velardez, A., & Turaren, M. (01 de Abril de 2015). *Slideshare.net 2017*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de LinkedIn Corporation © 2017: <https://es.slideshare.net/Kharlennaj/cultural-organizacional-en-las-pymes>
- Amián, A. C. (24 de Noviembre de 2013). *Consultoría, Ingeniería y Formación*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de angelcaroa.blogspot.com
- Andersen, A. (1997). *Diccionario Espasa - Economía y Negocios*. Madrid.
- Arauz López, I. (2017). *Entrevista*. La Concordia Jinotega.
- Araya , E. (2009). *Gerencia Moderna y pensamiento empresarial estratégico* . San José, Costa Rica : EUNED .

- Benítez, C. (16 de Octubre de 2012). *Prezi.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de https://prezi.com/o6tzstc_3gca/sistema-de-compensacion/
- Briones, A. (31 de Agosto de 2009). *Slidershare*. Recuperado el 07 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- Caballero Cavasos, A. (2013). *Factores*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León (UALN).
- Cabrera Matías, F. M., Moctezuma Plata , J. O., Meza , D., Pérez Castro , C. A., & Scholz Marbán , O. A. (10 de Marzo de 2013). *slideshare*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/CarlosNodes/cultura-organizacional-y-los-valores-en-la-empresa>
- Calderón Angel, Z. E. (junio de 2013). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESTABILIDAD*. Lubricantes la Calzada S.A. Quetzaltenango- México: Universidad Rafael Landívar.
- Carrasco Fernández , S. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. España: Paraninfo.
- Carreto, J. (2009). *Blogspot.com*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Carrión Maroto , J. (2007). *Estrategia De la visión a la acción* . Madrid : ESIC .
- Chacón, S., & Correa, A. (2007). *Wordpress*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <https://introalaclinicadinamica.files.wordpress.com/2012/03/la-entrevista-concepto-tipos-manejo-en-adultos-adolescentes-y-nic3b1os.pdf>
- Chaux Puentes, R. (2014). *Competencias Diccionario*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/orientacion-a-resultados>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Administracion de recursos humanos* (Vol. 6). (L. S. Arévalo, Ed., & e. c. traducido de la quinta edicion en portugués de recursos humanos, Trad.) México: Quebecor World Bogotá S.A.
- Comunicacion e investigacion*. (09 de agosto de 2012). Recuperado el 09 de junio de 2017, de <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>

Contreras, J. (05 de 09 de 2014). *www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm*.
Obtenido de *www.joseacontreras.net/rechum/apuntes2.htm*.

Davila , T., Epstein , M. J., & Shelton , R. (2006). *La innovación que si funciona*.
España: Warton Shool Publishing.

Davila, G. (27 de 10 de 2011). *metododelasescalasgraficas.blogspot.com*.

EcuRed. (04 de Abril de 2017). *EcuRed, conocimientos con todos y para todos*.
Recuperado el 04 de Abril de 2017, de
https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Fernández Quijada , D. (2013). *La Innovación Tecnológica*. Barcelona: UOC.

Flores Almendarez, H. A., Irias , C. F., & Peralta Pastrana , C. E. (2016). *Insidencia de un sistema de control de inventarios en el proceso de gestión de compra de la empresa Comercial Automotriz Autocasa Briones de la ciudad de Estelí durante el segundo semestre del 2016*. Estelí.

Flores Garcia, R. J. (22 de Mayo de 2008). *SliderShare*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis>

Frías Adán, J. A., & Véliz Fajardo, J. A. (30 de Noviembre de 2012). *cyta.com.ar* (Vol. 12). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>

Garcia, M. (1978). *enciclopediadetareas.net*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://www.enciclopediadetareas.net/2011/04/la-entrevista.html>

General, H. (13 de Mayo de 2015). *concepto definicion.de*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/honestidad/>

General, M. (13 de Octubre de 2014). *concepto definicion.de*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/metodo-cuantitativo/>

Granados Pérez, A. (24 de 04 de 2013). *wordpress.com*. Obtenido de <https://administraciondfh2013.wordpress.com>

Gutiérrez González , A. X., & Zeledón Peralta , J. K. (2016). *Elementos que impulsan al posicionamiento de la marca de Restaurantes Tip-Top en la ciudad de Estelí en avenida central y carretera panamericana en el `primer semestre del año 2016*. Estelí.

Hernández Felipe, L. (2011). *La cultura organizacional como factor de éxito*.
Veracruz: UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la Investigación*. (5ta edición ed.). México, México: McGraw Hill. doi:978-607-15-0291-9
- Hidalgo Capitán, A. L. (2000). *El cambio estructural del sistema socioeconómico costarricense desde una perspectiva compleja y evolutiva (1980-1998)*. Universidad de Huelva. Recuperado el 2016 de Noviembre de 09, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/alhc/19.htm>
- Jaramillo, H. (2010). *Normalización de Indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Cámara Colombiana del libro.
- Laza, C. A. (2016). *Organización de Procesos de ventas*. Milan: Editorial Tutor Formación S.A.
- Lévi, R. (08 de Marzo de 2015). *SlideShare*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <https://es.slideshare.net/Rubenlevideleon/el-censo-45590786>
- Ligero, M. d. (2014). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Málaga: IC Editorial.
- Maciel, C. (2014). *Blogspot.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://cuaumaciel.blogspot.com/2012/10/rectitud.html>
- Manene, L. M. (16 de Noviembre de 2010). *luismiguelmanene.com*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Manene, L. M. (17 de Noviembre de 2015). *luismiguelmanene.com*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://www.luismiguelmanene.com/>
- Manuel Ruiz González, E. M. (2008). *La innovación tecnológica y su gestión*. España: A.G. Portavella, S.A.
- Marín Villada, A. L. (07 de 03 de 2008). *WordPress.com*. (Sampieri, Productor) Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de WordPress.com: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Martini, N. (2017). *rrppnet.com.ar*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.rrppnet.com.ar/comyempr.htm>
- Mendoza, M. (2013). *elrecursohumanoenlaempresa.blogspot.com*. Obtenido de elrecursohumanoenlaempresa.blogspot.com.

- Moreno, X. (4 de octubre de 2010). *Marketing y Consumo*. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de Marketing y Consumo:
<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Moreno, X. (30 de agosto de 2011). *T tecnología*. Recuperado el 09 de junio de 2017, de concepto.definicion.de/tecnica
- Nascimento, M. (17 de Noviembre de 2010). *slideshare.net*. Obtenido de https://es.slideshare.net/mtcezare?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssiste&utm_source=ssslideview
- Navarro, J. (24 de Abril de 2015). *definicionabc.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://www.definicionabc.com/?s=Retroalimentaci%C3%B3n>
- Ojeda Aguilera, D., & Màrmol Sinclair, P. (2016). *Marketing Turístico*. Madrid (España): Paraninfo.
- Ortiz Salgado , W. O., Gutiérrez García , I. E., & Corea Zeledón , F. (2014). *Proceso de administración, producción y comercialización de la panadería Figueroa en el municipio de Estelí en el segundo semestre del año 2013*. Estelí.
- Palacios, L. J. (25 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/>
- Parra, A. (2013). <https://www.proyectomind.com>. Obtenido de <https://www.proyectomind.com>.
- Peña Maldonado, A. (17 de Marzo de 2012). *WordPress*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <https://investigacionubv.wordpress.com/tag/matriz-foda/>
- Pérez Fernández de Velasco , J. A. (2009). *Gestión por procesos* . Madrid : ESIC .
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2015). *Word Press*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://definicion.de/alcaldia/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición.de*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://definicion.de/flexibilidad>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2010). *definición.de*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://definicion.de/iniciativa/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2013). *definicion.de*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://definicion.de/equipo-de-trabajo/>

- Pérez, Z. P. (2011). *Los diseños del método mixto en la investigación en educación*. Heredia, Costa Rica.
- Prado, J. (08 de Febrero de 2016). *imf-formacion.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/prl/el-diseno-del-puesto-de-trabajo-y-la-importancia-de-la-ergonomia/>
- Pulido, A. (05 de Marzo de 2015). *antoniopulido.es*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.antoniopulido.es/documentos/con050315.pdf>
- Ramírez de Colmán, D. (16 de Septiembre de 2012). *abc.com.py*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/economico/desarrollo-del-talento-humano-451051.html>
- Ramírez Rodríguez, M. N. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), en el año 2015*. Estelí: FAREM- Estelí.
- Rangel, J. (2016). *munodoali.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.munodoali.com/procesamientoDatos/procesamientoDeDatos.pdf>
- Reyes, B. (24 de 04 de 2009). *edl-metododeseleccionforzada.blogspot.com*. Obtenido de edl-metododeseleccionforzada.blogspot.com.
- Rincon del vago. (1998). *Rincon del vago*. Recuperado el 07 de Abril de 2017, de http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_3.html
- Riquelme, M. (2017). *Web y empresas.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-productividad/>
- Riquelme, M. (2017). *webyempresas.com*. Recuperado el 2017 de Noviembre de 2017, de <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- Rivera Camino , J., Arellano Cueva , R., & Molero , A. V. (2013). *Conducta del Consumidor* . Madrid : ESIC .
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va edición ed.). México, México: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Dècimotercera ed., Vol. Decimotercera edición). Mèxico, Mèxico: Pearson Educaciòn.
- Robibins, S. p. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma edicion ed.). México, México: Prentice Hall.

- Rodríguez Ardura, I., Ammetller Montes, G., López Prieto, O., Maraver Tarifa, G., Martínez Arguelles, M. J., Jimenez Zarco, A. I., . . . Martínez López, F. J. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez Canacas, A. C. (2007). *Cambio conductual desde el Retcambio*. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos46/cambio-conductual/cambio-conductual2.shtml>
- Rodríguez González, O. d. (2015). *Incedencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí en el año 2014*. Tesis, FAREM, Estelí, Estelí.
- Rodríguez Rivera, R. J. (2017). Entrevista acerca de la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral. 3. La Concordia - Jinotega, Nicaragua.
- Rodríguez, N., & Latorre, V. (01 de Diciembre de 2011). Cultura y liderazgo. *Revista de la construcción.*, 10(3), 74. Recuperado el 022 de Noviembre de 2017, de <http://www.scielo.cl/pdf/rconst/v10n3/art07.pdf>
- Rosales, L. (2009). *Conceptos Basicos del Proceso Comercial*. Bogota Colombia: Chiado Editorial.
- Rubio Aranda, E. (5 de Junio de 2015). *Ined21.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2015, de <https://ined21.com/el-valor-de-la-confianza/>
- Rubio Liniers, M. C. (2017). *iberius.org*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de http://www.iberius.org/c/document_library/get_file?uuid=a6cf6935-8386-4f1a-b577-683f4e6347f0&groupId=10124
- Sádaba, C., García Avilés, J. A., & Martínez Costa, M. d. (2016). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*. Madrid.
- Sales, M. (28 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Samsa, P. (20 de Mayo de 2012). *slideshare.net*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/zoneofdragons/necesidades-de-capacitacion>
- Sanchez, M. J. (2008). *El proceso innovador y tecnologico*. España: Gessbiblo,S.L.
- Sánchez, P. (19 de Septiembre de 2017). *cognifit.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://blog.cognifit.com/es/responsabilidad/>

- Seijas Arteaga , J. A. (15 de Julio de 2007). *Proceso de Innovación en Pepsi-Cola Venezuela, C.A.* Recuperado el 07 de Abril de 2017, de <http://www.ehu.eus/i.morlan/tesis/memoria/TesisIM04.pdf>
- Silva, R. (2017). *monografias.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos42/desarrollo-de-carrera/desarrollo-de-carrera2.shtml>
- Soto, B. (20 de Diciembre de 2011). *Gestión.org*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://www.gestion.org/gestion-tecnologica/nuevas-tecnologias/29672/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-empresa/>
- Taylor, E. (s.f.). <https://pyme.lavoztx.com>. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com>.
- Udiz, G. R. (11 de Octubre de 2010). *pymesyautonomos.com*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <https://www.pymesyautonomos.com/management/que-es-el-conocimiento-empresarial>
- UNESCO.ORG. (2017). UNESCO.ORG. En UNESCO.ORG, *Igualdad de género*. (pág. 115). México: UNESCO. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>
- Urbina López, F. R. (2015). *Influencia de segmentación en el posicionamiento de los productos financieros ofertados por las financieras FAMA y Mi Crédito en la ciudad de estelí durante el segundo semestre del 2014*. Estelí.
- Valencia Lopez, F. (30 de Octubre de 2014). *Prezi.com*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://prezi.com/kd2swx5xopkv/manejo-y-utilizacion-de-la-tecnologia-transferencia-y-prono/>
- Velásquez Rodríguez , F. Y. (2014). *Factores que influyen en el posicionamiento de marca en los productos lácteos de empresa PARMALAT en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2013*. Estelí .
- Vivanco Florido, J. S., & Franco Zesaty, R. (05 de Octubre de 2012). *unam.mx*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Website Gerencia de Recursos Humanos. (22 de Septiembre de 2016). *Esan Conexión*. Recuperado el 07 de Agosto de 2017, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>

Zevallos V. , E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina* . San José, Costa Rica : bd buen diseño Comunicación Visual .