



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICCIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

TEMA:

**Diagnóstico organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Jinotega y
Matagalpa durante el 2016.**

SUB TEMA:

**Diagnóstico organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía del
Departamento de Jinotega durante el 2016.**

AUTORES:

Br. BRÍGIDO DE JESUS RUGAMA MARTÍNEZ

Br. HAROL ANDRES MEZA PINEDA

TUTOR:

Msc. MAYRA LIZET MENDOZA RODRIGUEZ

Matagalpa, octubre 2017



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDICIPLINARIA, MATAGALPA
FAREM-MATAGALPA**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas

SUB TEMA:

**Diagnóstico Organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía del
Departamento de Jinotega durante el 2016.**

AUTORES:

**BRÍGIDO DE JESUS RUGAMA MARTÍNEZ
HAROL ANDRES MEZA PINEDA**

TUTOR:

Msc. MAYRA LIZET MENDOZA RODRIGUEZ

Matagalpa, octubre 2017

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
CARTA AVAL	v
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCION	2
II. JUSTIFICACION	11
III. OBJETIVOS	12
IV DESARROLLO DEL SUB TEMA	13
4.1. Diagnóstico Organizacional	13
4.1.1. Filosofía Empresarial	13
4.1.1.1. Visión	13
4.1.1.1.1. Componentes de la visión	14
4.1.1.2. Misión	19
4.1.1.2.1. Componentes de la Misión.....	19
4.1.1.3. Valores	28
4.1.1.3.1. Personales	28
4.1.1.3.2. Valores Organizacionales.....	40
4.1.1.3.3. Valores Profesionales	45
4.1.1.4. Objetivos	51
4.1.1.4.1. Financieros	51
4.1.1.4.2. Sociales.....	53
4.1.1.4.3. Tecnológicos	55
4.1.2. Análisis del Ambiente Organizacional	56
4.1.2.1. Análisis del ambiente interno:.....	57
4.1.2.1.1. Factores internos	58
4.1.2.2. Análisis del ambiente Externo:	61
4.1.3. Diagnóstico	66
4.1.3.1. Patrones de análisis de la administración.	68
4.1.3.1.1. Plano Organizativo Dinámico.....	68
4.1.3.1.2. Plano Funcional	79
4.1.3.1.3. <i>Plano Estructural</i>	81
4.1.3.1.4. <i>Plano Comportamenta</i>	82

V. CONCLUSIONES.....85

VI. BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado, primeramente;

A **Dios**, por haberme permitido llegar hasta este punto.

A mi **Esposa**, compañera incondicional, que todos los días me otorga su amor, su cariño y comprensión.

A mis **Padres** que me vieron nacer y que su enseñanza y buenas costumbres han creado en mi sabiduría.

Como parte de mi formación, para mis asesores maestros, por el tiempo prestado para la revisión del presente trabajo.

“...Se requiere de muchos estudios para ser profesional, pero se requiere de toda una vida para aprender a ser persona”.

Julio C. Dávila S.

Brígido de Jesus Rugama Martinez



DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la sabiduría, esa luz que nos guía al camino correcto para seguir luchando por cada propósito y meta en nuestras vidas.

A mis padres, porque tuve el apoyo por parte de ellos para que yo pudiera culminar mis estudios, manteniéndome firme y ese ánimo que recibí de su parte para reconfortarme cada día.

Gracias a cada uno de ellos porque han sabido guiarme de distintas maneras y lograr la meta propuesta y que ellos con tanto amor y paciencia me han apoyado.

Harol Andrés Meza

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la tutoría de la Profesora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, a quien me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio, gracias por su dedicación y esfuerzo.

A **Dios** por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar cada momento de mi vida y guiarme por el camino que ha trazado para mí.

A mis **Progenitores**, por darme la vida y mostrarme el camino hacia la superación.

A mi **Esposa**, quien ha estado a mi lado apoyándome este tiempo en que he trabajado en esta investigación.

A mis **Maestros**, que compartieron conmigo sus conocimientos, por su tiempo, dedicación y por su pasión por la actividad docente.

Brígido de Jesus Rugama Martínez

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fuerza y el entendimiento para lograr culminar esta carrera, la sabiduría para enfrentar cada dificultad que se ha presentado y ponerme en mi camino a las demás personas que me han apoyado para lograr esta meta.

A nuestra tutora Mayra Lizet Mendoza rodríguez, quien nos apoyó incondicionalmente en las consultas y asesoramiento brindado en más de un trabajo de esta carrera.

A mis padres porque sin su apoyo incondicional, este logro hubiera sido aún más difícil de lograrlo.

A nuestros docentes, por compartirnos sus conocimientos y encaminarnos en el transcurso de la carrera y asesorarnos en cada consulta realizada.

A mis compañeros de estudio ya que también ellos fueron de mucho apoyo para llegar hasta donde ahora estamos.

A mis compañeros de trabajo ya que ellos también fueron de mucho apoyo al brindarme información para cumplir con esta labor.

Agradezco a todos ellos por el conocimiento, tiempo y paciencia que me brindaron en cada momento en que se les ha solicitado.

Harold Andrés Meza



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Aval del Tutor

La suscrita tutora de Seminario de graduación del grupo de SINACAM, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, UNAN – Managua, FAREM Matagalpa; por este medio extiende:

CARTA AVAL

A los Bres: **Brígido de Jesús Rugama Martínez**, carné 14843722 y **Harol Andrés Meza Pineda**, carné 14843458, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Jinotega, durante el año 2016”, cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador y de esta forma optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Cabe señalar que dicho tema de investigación es de suma importancia tanto para el medio como para la Municipalidad ya que presenta resultados concretos relacionados al ambiente interno y externo de la organización, los que servirán para el desarrollo y mejoramiento de la misma.

En calidad de maestra tutora, extendiendo la presente carta aval, a los Once días del mes de Octubre del año dos mil diez y siete.

Atentamente,

Msc. Mayra L. Mendoza Rodríguez

Docente tutora



RESUMEN

La presente investigación trata de un Diagnóstico Organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía de Jinotega durante el 2016.

El diagnóstico aplicado a la alcaldía municipal de Jinotega, estudia y analiza el funcionamiento de la institución mediante el cumplimiento de las normas establecidas internamente y conocer el enfoque de la empresa, tomando en cuenta el aprovechamiento de los recursos con los que ella cuenta para un desempeño eficiente.

El diagnóstico es de gran importancia que cada empresa lo realice para darse cuenta de donde viene, adonde está y hacia dónde va, ya que, por medio de dicho estudio, se presenta el análisis de las decisiones y acciones que la institución emplea para seguir ofreciendo un buen servicio e irlo mejorando con forme a las quejas y sugerencias que son indispensables para cada empresa.

La situación actual de la alcaldía, está de en un nivel en el que se satisfacen en gran número con las demandas expuestas por la población en cuanto a gestión de proyectos comunitarios y así mismo en el servicio administrativo también es de mucho agrado para los que solicitan dicho servicio.

De acuerdo a los resultados encontrados hay que recalcar que una proporción menor de trabajadores de la alcaldía tienen conocimientos de la misión y visión de la alcaldía, así como los objetivos de la misma institución, aunque hay coordinación entre trabajadores y directores, hay que implementar métodos o técnicas para enriquecer sus conocimientos sobre la institución.

I. INTRODUCCION

La presente investigación que se lleva a cabo, es con el principal objetivo de elaborar Diagnóstico Organizacional, para someter a la organización a un autoanálisis, mediante un examen que permita identificar los problemas que presenta y las acciones para resolverlos. El Diagnóstico organizacional de la Dirección Administrativa de la alcaldía del departamento de Jinotega durante el 2016, genera los datos para mejorar la atención a la población puesto que la institución es la cara del Gobierno en el Municipio.

Para encontrar la problemática y lograr dicha investigación se utilizó una serie de instrumentos de investigación que ayudaran a la investigación al propósito esperado que es en sí, ver a fondo, cómo está funcionando la institución, que hace para eliminar las debilidades y mejorar la aplicación de los recursos, entre otros esfuerzos.

El estudio de este tema se ha realizado por la necesidad de indagar todo lo referente al funcionamiento de las actividades asignadas a esta área, con el fin de buscar soluciones a las debilidades financieras y administrativas con las que cotidianamente se enfrenta a diario toda institución.

Suelen surgir problemas de organización, dirección, proyección y de muchos aspectos más que de no ser tratados, la institución podría caer en cualquier otra dificultad irreversible.

Es muy necesario un examen interno, aplicado al funcionamiento de la institución para darse cuenta así de todos los problemas que impiden avanzar y proyectar nuevas técnicas de ejecución de nuestras actividades, porque el objetivo que se pretende es mejorar la atención, agilizarla y mayor productividad para aumentar la recaudación de impuestos.

Para analizar los aspectos que se quiere conocer, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el Diagnóstico de la dirección administrativa de la alcaldía municipal de Jinotega?

El diagnóstico organizacional se basa en los estudios de cómo está estructurada la jerarquía de la institución y cómo se aplican las normas en cada actividad y si se cumplen de acuerdo al procedimiento. En esta investigación anteceden objetivos específicos muy importantes ya que todo diagnóstico se realiza con uno o varios propósitos elementales los cuales se mencionarán en el desarrollo de este documento.

En el primer punto de la temática del presente trabajo investigativo se hace mención de una breve definición de lo que es el Diagnóstico Organizacional, puesto que cuando se trata de este tema, hay una diversidad de significados debido a la importancia del mismo.

Así mismo mediante el desarrollo del documento, se reflejan los alcances al tener misión y visión de los objetivos de una empresa lo que es complementario para el desarrollo de la institución.

Cada aspecto analizado en la estructura textual del desarrollo de este documento, está respaldado de conceptos científicos con citas tomadas de libros de escritores analistas relacionados al tema.

Dentro de este estudio se consultaron otros diagnósticos que se realizaron en empresas lo cual aporta ciertas ideas para trabajar el actual diagnóstico:

“Diagnóstico del clima organizacional en la alcaldía del municipio de Santa Fe Antioquia – Colombia. (Karin Chavarriaga, 2015). El Objetivo General de esta investigación es “Realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santa Fe de Antioquia periodo 2015, que permita identificar las características que influye en el ambiente laboral e implementar una propuesta de intervención.

También se encontró una “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de ayutuxtepeque, departamento de san salvador” (García, 2002) El objetivo principal de esta investigación, es diseñar una propuesta de un método de evaluación del clima organizacional en la alcaldía municipal de ayutuxtepeque como un instrumento administrativo, que permita fortalecer el ambiente laboral del personal, que contribuya a crear en la institución un ambiente de conformidad y satisfacción para sus trabajadores.

Otro trabajo muy importante es Diagnóstico organizacional de los puestos de la Alcaldía de Estelí. Tesis aplicada en Universidad Americana de Managua, 2000. (Guevara, 2000).

También se consultó el estudio de otros seminarios de graduación para reforzar la recopilación de información para la actual investigación:

1. Diagnóstico empresarial de la empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa durante el periodo 2015. (Centeno, 2015)
2. Estrategia empresarial de la empresa finca Esperanza verde del municipio de San Ramón. Dpto. de Matagalpa. (Castro, 2015)
3. Diagnostico empresarial de Hotel de Montaña y cabaña Selva Negra, en el año 2012 (Miranda, 2012).
4. Diagnostico organizacional de las MYPYMES del municipio de Matagalpa en el año 2010. (Toruño, 2010)

Se hace referencia también al análisis y estudio formal de los procesos y la gestión de la dirección administrativa, con el fin de conocer las condiciones actuales de funcionamiento.

Para realizar un diagnóstico se deben aplicar ciertos instrumentos para lograr extraer información verídica por medio de encuestas y entrevistas a una población en específico, estos datos se verán más adelante lo cual se explicarán más detalladamente.

La presente investigación trata de conocer a fondo el ambiente laboral que se da a diario entre jefes y subordinados y en segundo plano, el trato a la población, conocer la eficiencia de la institución en general, porque es una cadena en que todos los organismos y departamentos de la empresa, trabajan en conjunto para un mismo fin, el servicio y atención a la población.

(Drucker, 2003) Publicó en su libro, que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización.

Esta investigación en su estructura tiene un tema general y un tema delimitado, un objetivo general y objetivos específicos, un marco teórico donde se desarrollan los conceptos y la información requerida para lograr que la investigación cumpla con los objetivos planteados.

El estudio realizado según su enfoque de la investigación cuantitativo con elementos cualitativos ya que se utilizaron instrumentos que una investigación cualitativa requiere como es la entrevista, pero también se utilizó instrumentos cuantitativos como la encuesta. Los instrumentos se mezclaron porque se encuestaron a los trabajadores sobre los métodos que aplican en sus labores y las condiciones del ambiente en que se desempeñan y de qué manera estos aspectos influyen en su eficiencia (Ver anexo n° 2)

El empleo de ambos procedimientos cuantitativos y cualitativos en una investigación probablemente podría ayudar a corregir los sesgos propios de cada método, pero el hecho de que la metodología cuantitativa es la más empleada, no es producto del azar sino de la evolución de método científico a lo largo de los años. Se cree en ese sentido que la cuantificación incrementa y facilita la comprensión del universo que nos rodea y ya mucho antes de los positivistas lógicos o neopositivistas Galileo Galilei afirmaba en este sentido "mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea. (Collado, 1996)

Esta investigación está basada en un paradigma positivista, porque, según (Collado, 1996) la educación adopta los principios y métodos de investigación de las ciencias físicas y naturales, aplicándolos a su propio objeto de estudio. Considera que solo los datos observables pueden ser objeto de conocimiento a través de métodos centrados en el análisis estadístico. Está ligado al concepto de empirismo y busca una explicación causal y mecanicista de los fenómenos de la realidad.

Todos los datos han sido dados por medio de la experiencia y resultados estadísticos encontrados en medios textuales como son libros, folletos, informes, web, etc.

Este tipo de investigación es aplicada; ya que la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (Lozada, 2014)

En base a los resultados se aplicarán las respectivas recomendaciones dentro de la alcaldía.

Según su nivel de profundidad de conocimiento, esta investigación es descriptiva, porque se describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Se describe una serie de información necesaria como lo son los procesos de planeación, reclutamiento y selección del personal y aspectos relevantes de la alcaldía municipal. (Collado, 1996)

Es un tipo de estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una enfermedad en un momento dado. (Collado, 1996)

Es por ello que este estudio es de corte transversal ya que fue realizado durante el periodo específico del año 2016.

El Universo, población o colectivo: está constituida por la totalidad de elementos a estudiar, utilizando una fracción denominada muestra. (Collado, 1996)

Lo conforman todos los trabajadores en general de la alcaldía y los contribuyentes con la que la institución labora.

La población, es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio estadístico. (Collado, 1996)

El estudio para esta investigación fue de 82 trabajadores del área de dirección administrativa de la alcaldía y 124 contribuyentes los cuales 30 son de compras menores y 94 de compras mayores.

La muestra Conformado por el substrato material que da soporte al universo o población (censo, registro, plano, mapa, catálogo, listado. (Collado, 1996)

Es una parte representativa de la población, se seleccionaron 21 contribuyentes y 12 trabajadores de la alcaldía de Jinotega que tienen conocimiento de la filosofía de la institución.

Los trabajadores que tienen más antigüedad en la dirección administrativa de la alcaldía. Los contribuyentes que se visitaron en la fecha y se les aplicó la encuesta y que además van al día con sus impuestos y tienen más tiempo de tener inscritos sus negocios.

El sistema de muestreo es no probabilístico, a conveniencia del estudio, ya que las muestras fueron seleccionadas porque fueron las más accesibles para la investigación ya que los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar.

No permiten generalizar sus resultados a toda la población, no obstante, son muy útiles para estudios exploratorios y en general para estudios de corte cualitativo. (Collado, 1996)

El método de tratamiento de datos utilizado fue el método inductivo, suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos; es decir en este proceso se comienza por los datos y finaliza llegan a una teoría, por lo tanto, se puede decir que asciende de lo particular a lo general. (Collado, 1996)

Para facilitar las respuestas del encuestado fue necesario aclararle cada pregunta para una mejor respuesta más clara.

También se utilizó el método deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. (Collado, 1996)

Este método obligó al investigador a combinar la formación de hipótesis y la deducción con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación)

También fueron utilizados los métodos análisis y síntesis Ya que al haber realizado el procesamiento de datos fue necesario analizar cada respuesta y sintetizar los aspectos con mayor relevancia.

Los conceptos de análisis y síntesis se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas. El análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras (Collado, 1996)

Ya que al haber realizado el procesamiento de datos fue necesario analizar cada respuesta y sintetizar los aspectos con mayor relevancia.

Los instrumentos utilizados fueron; dos encuestas, una entrevista y una guía de observación. El procesamiento de datos fue mediante el programa Excel.

Es de suma importancia la aplicación del diseño metodológico, por lo tanto, la estrategia del investigador depende del tipo de estudio que se elija (el enfoque), ya que éste determina el diseño, el proceso propuesto a la comunidad, la información generada, la forma como se trabajará con el universo y el lugar del profesional investigador.

La importancia de los objetivos de la presente investigación es que ayuda a mejorar el estudio porque permite establecer contacto con la realidad a fin de que se conozca mejor, teniendo por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos y empíricos-técnicos desarrollados mediante un proceso, entonces se puede decir que la investigación es la búsqueda intencionada de conocimientos o soluciones a problemas de carácter científico.

II. JUSTIFICACION

El Presente trabajo de investigación tiene como temática diagnosticar la Organización funcional de la dirección administrativa de la Alcaldía Municipal de Jinotega durante el año 2016.

Esta investigación se enfoca en estudiar los procedimientos que se llevan a cabo en la dirección para el cumplimiento de entrega de información de utilización y destino del presupuesto con el que cuenta la institución, a la administración superior ya que es la gerencia, finanzas y por último al mismo alcalde y al consejo municipal.

El propósito de dicha investigación de Diagnostico Organizacional, es de conocer la importancia de su aplicación y utilidad, ya que constituirá un marco de referencia para satisfacer las necesidades de las Áreas y Departamentos de las demás Alcaldías y así facilitar la toma de decisiones en cuanto a la Organización.

Tomando en consideración esta temática y la posibilidad que representa el diagnóstico para mejorar el clima organizacional de la dirección, se considera de suma importancia su realización ya que se convertirá en una herramienta fundamental para el mejoramiento de dicha área, ya que anteriormente no se había hecho un diagnóstico de esta naturaleza y de esta manera éste estudio se convierte en la primera herramienta para conocer más a fondo el funcionamiento de la dirección.

El diagnóstico organizacional es indispensable para esta institución, puesto que esta será una radiografía que permitirá atender de manera directa todos los aspectos que sean necesarios, de lo contrario los problemas que actualmente se presentan en ella seguirán afectando y de manera gradual probablemente se agudicen aún más de no atenderlos de manera pronta por lo que el diagnostico se hace sumamente necesario. Servirá de antecedente en el proyecto de investigación de nuevos trabajos enfocados en temas similares a éste.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar diagnóstico organizacional de la Dirección Administrativa en la Alcaldía de Jinotega durante el 2016.

Objetivos específicos:

1. Describir la filosofía empresarial de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal.
2. Examinar el ambiente organizacional de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal.
3. Diagnosticar la situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal.

IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA

4.1. Diagnóstico Organizacional

Según (Reyes Ponce, 2007) el diagnóstico organizacional es un proceso exhaustivo para verificar la situación actual de la empresa o bien, es el estudio necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa.

Es decir que el autor explica que el diagnóstico organizacional es un procedimiento que es necesario en toda institución, se debe realizar a fondo para así descubrir en qué estado se encuentra la entidad, es un examen que diagnosticará la situación, fortalezas y debilidades y amenazas en las que se encuentra la misma.

4.1.1. Filosofía Empresarial

La filosofía de empresa es básicamente una síntesis de su ambiente o cultura en un grupo de valores fundamentales que tienen como propósito informar a todo el mundo acerca de sus prácticas empresariales. (Drucker, 2003)

El autor quiere dar a entender que cada empresa tiene su finalidad de acuerdo a la manera de pensar de su dirección y así ver su entorno para mejorar el cumplimiento de sus propósitos y de esta manera promover el crecimiento de la empresa y mantener la plena satisfacción de los empleados.

4.1.1.1. Visión

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. (Gordon, 1997)

Que la organización esté sometida a un autoanálisis mediante exámenes periódicos que permitan identificar los problemas que presenta, y las acciones que para resolverlos.

En esta breve cita se hace ver que todo diagnóstico tiene como expectativa verificar todos los procedimientos del funcionamiento y analizar todo lo que esté relacionado y tenga una cronología lógica de acuerdo a la normativa interna.

4.1.1.1.1. Componentes de la visión

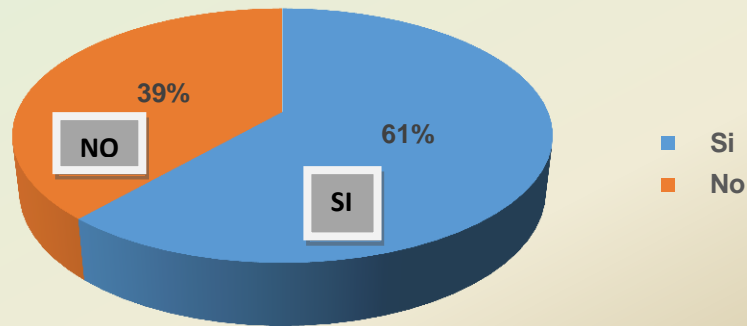
a) Tendencias

El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuáles serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada. (Drucker, 2003)

Esta importante fuerza socio cultural, perteneciente al entorno externo que enfrentan las empresas, es una fuente inagotable de ideas para mejorar o para los emprendimientos e impulsar los proyectos con los que logrará ganar un lugar en el entorno.

La tendencia es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo.

Gráfico No. 1
Visión de la alcaldía orientada hacia las Tendencias



Fuente: Autoría propia (Meza & Rugama) a través de encuesta aplicada a trabajadores de la alcaldía.

Según el resultado obtenido mediante el Gráfico No. 1, el 61% de los servidores público de la Alcaldía Municipal de Jinotega, opinan que la visión actual de la Dirección administrativa está orientada hacia las Tendencias, en cambio el 39% de los encuestados respondieron que no.

Mientras que en la entrevista realizada al Gerente de la institución expresó que la visión de la alcaldía está orientada principalmente al liderazgo como institución, ya que tiene que dar soluciones a las demandas planteadas por la comunidad.

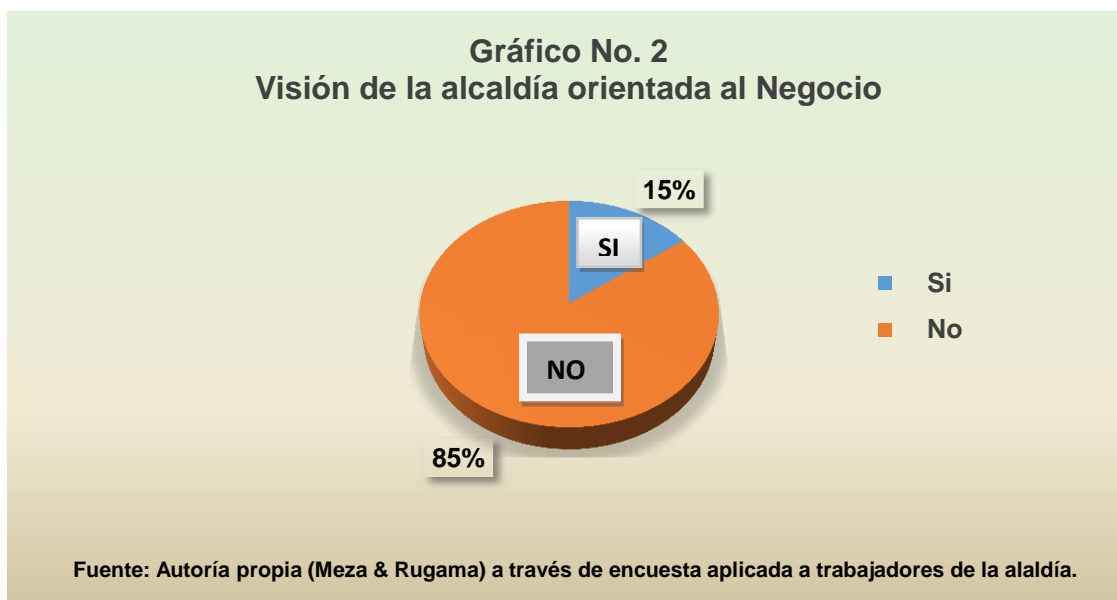
En la observación realizada se pudo observar que la visión actual de la Dirección administrativa está orientada a las Tendencias, ya que tiene una visión enfocada a las actividades futuras.

Esto quiere decir que la visión actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Jinotega, tiene una orientación hacia las tendencias, esto se debe a la relación conceptual de los autores y de la misma forma se relaciona con el resultado de las encuestas, guías y entrevistas realizadas.

b) El negocio

No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa. Ello no significa que no se tendrá en cuenta al formular la visión que esta permita explícita o implícitamente integrar las diferentes actividades actuales o futuras de la compañía (Hernandez M. , 2014).

En otras palabras, el negocio es una operación, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los beneficiados, es decir, a los que solicitan algún servicio público en este caso.



Según el resultado obtenido mediante el Gráfico No. 2, el 15% de los servidores público de la Alcaldía Municipal de Jinotega opinan que la visión actual de la Dirección administrativa está orientada hacia el negocio, en cambio el 85% de los encuestados respondieron que la visión de la alcaldía no está orientada hacia el negocio.

En la observación realizada se pudo observar que la visión actual de la Dirección administrativa no está orientada hacia el negocio, ya que tiene una visión enfocada en el servicio público y a promover obras de beneficio a la población Jinotegana.

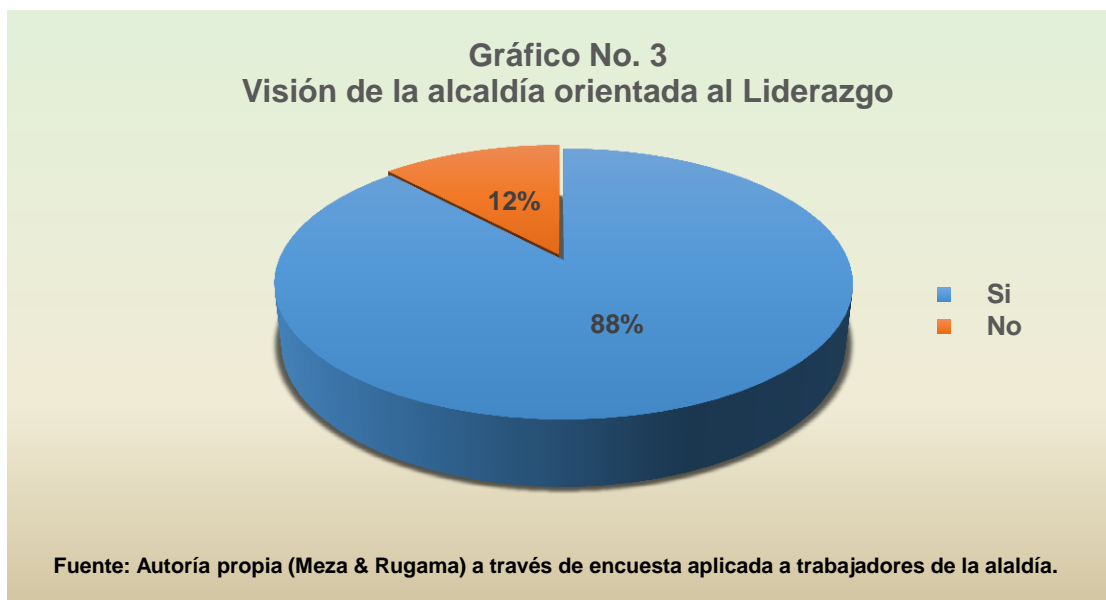
Se pudo observar que visión de la alcaldía tiene una orientación firme a las tendencias ya que, por medio del servicio en varios ámbitos, según las demandas y necesidades de la población, y por ende extenderse por medio de las obras sociales y de progreso hacia lo más interno del municipio, y con respecto al liderazgo, también hay inclinación ya que sus directores por medio de sus decisiones intervienen grandemente para lograr sus objetivos como empresa.

c) Liderazgo.

Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra. De igual modo no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión (Hellriegel, 2009).

En otras palabras el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige y aquellos que lo apoyen y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Hay muchos que tienen la capacidad de liderazgo de las personas, de organizaciones, en entidades deportivas, en la educación, en la familia o de diferentes otras cosas, pero el liderazgo está basado en las empresas para conseguir el éxito en sus objetivos.



Según el resultado obtenido mediante el Gráfico No.03, el 88% de los servidores público de la Alcaldía Municipal de Jinotega opinan que la visión actual de la Dirección administrativa se orienta al liderazgo, por el contrario, el 12% de los encuestados respondieron que la visión de la alcaldía no se orienta al liderazgo.

De igual manera en la entrevista realizada al gerente de la institución expresó que la visión de la alcaldía está orientada al liderazgo como institución ya que se enfoca a dar solución a las demandas planteadas por la población.

En la observación realizada se pudo observar que la visión actual de la Dirección administrativa está orientada al liderazgo, ya que los directores de área tienen compromiso de tomar las mejores decisiones para lograr un mejor resultado en sus propósitos institucionales por medio de las actividades de servicio público.

La visión de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Jinotega, está orientada hacia el liderazgo, destacando que las decisiones que se toman por parte de los directores de área, deciden el rumbo que tomará dicha institución a fin de ofrecer cada día un mejor servicio.

Después de haber analizado cada enfoque de la visión, en concreto se puede decir que la visión de la alcaldía se orienta a las tendencias, por su naturaleza de entidad pública, en la que dentro de la institución prevalece el liderazgo entre directores y subordinados todo con el fin de cumplir los objetivos de la institución.

4.1.1.2. Misión

Según (Camarena, 2010), en el diagnóstico organizacional se debe de tener como misión:

- ✓ Entrevista inicial entre el consultor y un eventual contratante representante de la Organización.
- ✓ Poner en claro cuál es la demanda, qué es lo que el cliente espera del trabajo de consultoría.
- ✓ Conocer las ventajas y limitaciones de la intervención y del diagnóstico.
- ✓ Definir claramente el problema por lo que se requiere el diagnóstico.
- ✓ En este texto el autor menciona una vez más la importancia de esta investigación, dado que de acuerdo al resultado se dará a conocer las recomendaciones que el consultor dará al cliente, por las problemáticas encontradas en dicho diagnóstico.

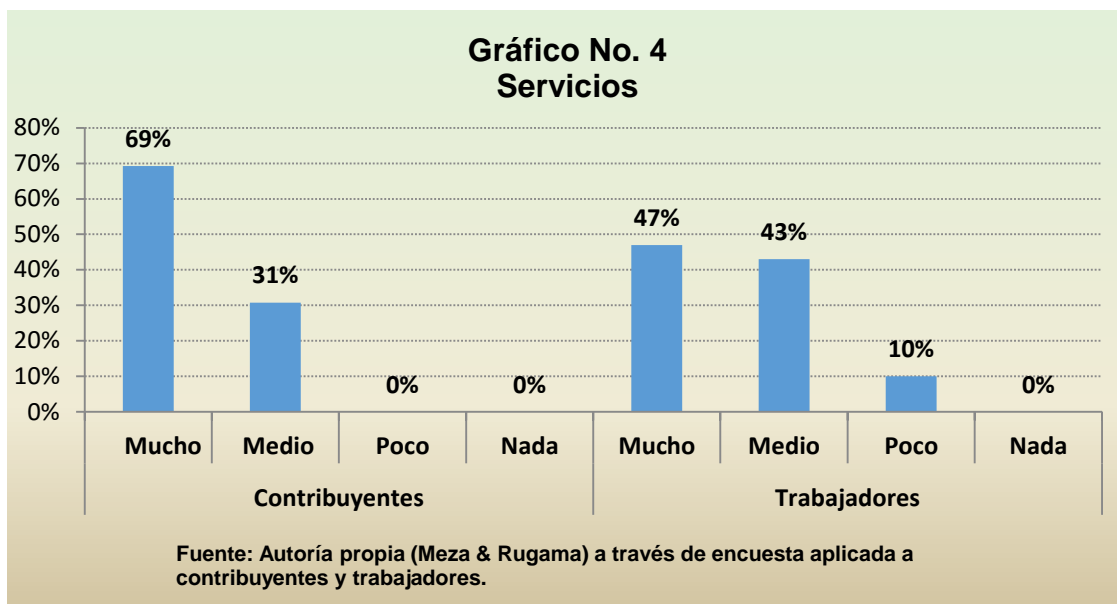
4.1.1.2.1. Componentes de la Misión

Promover el crecimiento y el desarrollo sostenible y competitivo de los ciudadanos mediante el desarrollo de iniciativas que cuentan con la gestión, participación y organización ciudadana considerando la calidad de los procesos económicos y sociales asegurando un mejor nivel de vida de sus habitantes. (Kast F, 1983)

✓ Producto / servicio

Es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos de cualquier bien material. (Sanchez, 2004)

De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia.



Según el resultado obtenido mediante el Gráfico No.04, tanto el 69% de los contribuyentes, así como el 47 % de los trabajadores opinaron que la misión de la alcaldía se enfoca mucho hacia el servicio. Mientras que el 31 % de los contribuyentes y el 43 % de los trabajadores respondieron que la misión de la alcaldía tiene enfoque medio hacia el servicio. Por lo tanto, solamente el 10 % de los trabajadores opinaron que la misión tiene poco enfoque hacia el servicio.

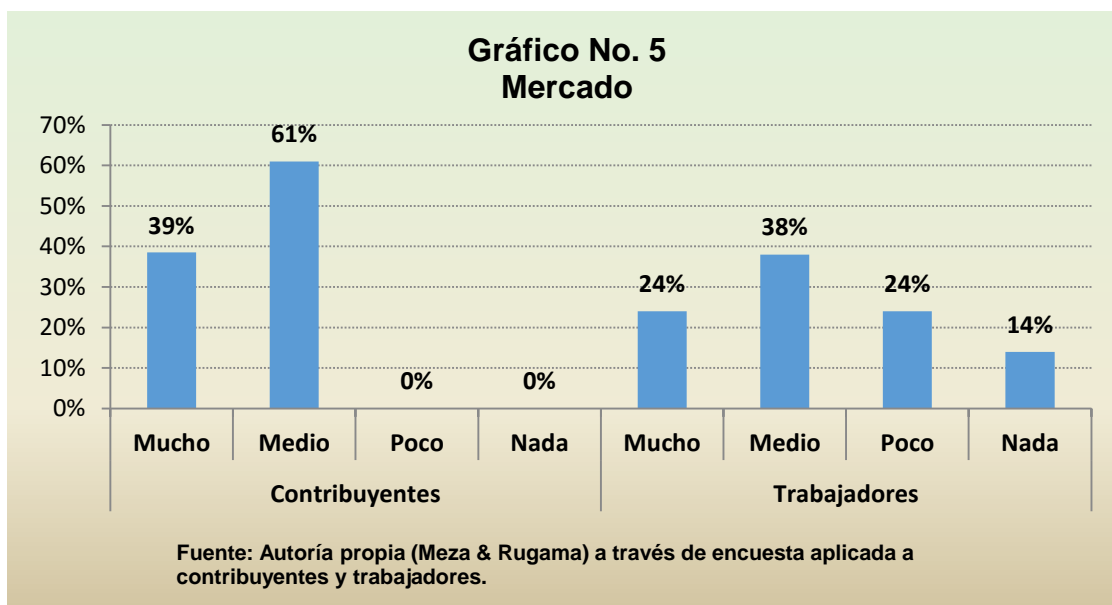
En la observación realizada, se destaca que la misión actual de la Dirección administrativa está enfocada al servicio, ya que las actividades que caracterizan a la alcaldía no son con fines lucrativos.

La misión de la Municipal de Jinotega, está orientada hacia el servicio, destacando que el servicio en sí, es lo que define a la institución como una entidad interesada únicamente en resolver las necesidades de la población en general y proyectarse dando a conocer sus planes de funcionamiento en pro de la misma población.

✓ Mercado

Hacer la diferencia con el servicio que brindan las demás instituciones, dejando en la población una actitud agradable por la atención brindada de nuestra parte hacia ellos. (Thompson, Julio 2006)

Al investigar la definición de mercado es posible llegar a la conclusión de que este concepto describe al ámbito, ya sea físico o virtual, en el cual se generan las condiciones necesarias para intercambiar bienes y/o servicios.



De acuerdo a los resultados obtenidos en el Gráfico No. 05, mediante la encuesta aplicada a los contribuyentes y trabajadores de la alcaldía, el 39% de los contribuyentes y el 24% de los trabajadores opinaron que la misión de la alcaldía está muy enfocada al mercado, por tanto el 61% de los contribuyentes y el 38% de los trabajadores expresaron que la misión de la alcaldía esta medio enfocada al mercado, sin embargo el 24% de los trabajadores dijeron que la misión de la alcaldía esta poco enfocada hacia el mercado y el 14% de los trabajadores reportaron que la misión de la alcaldía no está enfocada hacia el mercado.

En la observación realizada, se destaca que la misión actual de la Dirección administrativa tiene un enfoque hacia el mercado por medio del mismo servicio ofrecido por la institución, ya que las actividades que caracterizan a la alcaldía es garantizar un buen servicio y para eso tiene que promoverlo por los medios de comunicación.

Esto quiere decir que realmente la misión de la alcaldía se enfoca hacia el mercado ya que tiene que ofrecer su servicio por los medios locales a los pobladores que no tienen conocimientos de las actividades y servicios que la institución ofrece.

✓ Responsabilidad social

(Hernandez M. , 2014) Expresa que la responsabilidad social se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes", relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general.

Esto quiere decir que es el compromiso que adquiere una empresa empezando por quienes están al mando de la misma, es decir sus directores, ya que por medio de sus decisiones la empresa toma un rumbo de acuerdo a sus objetivos para bien de la misma población.



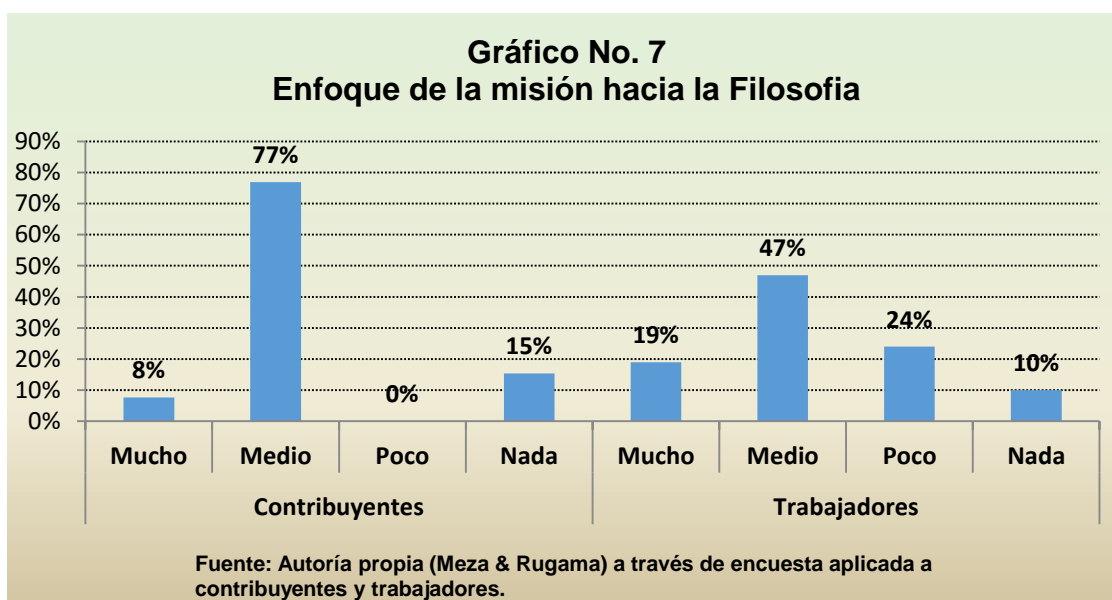
A través de los resultados brindados en la Gráfica No. 06, de la encuesta aplicada a los contribuyentes y a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, el 62% de los contribuyentes y el 52% de los trabajadores dijeron que la misión de la alcaldía se enfoca mucho a la Responsabilidad Social, por tanto el 30% de los contribuyentes y el 43% de los trabajadores opinaron que la misión de la alcaldía se enfoca medianamente a la Responsabilidad Social, sin embargo el 5% de los trabajadores expresaron que la misión de la alcaldía poco se enfoca a la Responsabilidad Social y el 8% de los contribuyentes indicaron que la misión de la alcaldía en nada se enfoca a la Responsabilidad Social.

Se puede decir con certeza que la misión de la alcaldía tiene un enfoque hacia la responsabilidad social ya que la alcaldía tiene el compromiso de ofrecer la atención adecuada, satisfacer demandas y cumplir las mismas, brindado un mejor servicio y satisfacción a la comunidad.

✓ Filosofía

La finalidad de una institución esta principalmente en conocer más cada día de las necesidades de la población para así mismo promover y facilitar una nueva cultura ciudadana, inspirada en la actuación transparente, incluyente, ética y democrática de una gestión al servicio de la ciudad y de sus ciudadanos. (Lindgren, 1980)

Lo que se trata es estudiar a fondo desde donde surgen los objetivos y para que, ya que por medio de esto se logra a conocer más a fondo la naturaleza de una empresa.



Por medio de los resultados brindados en el Gráfico No. 07, de la encuesta aplicada a los contribuyentes y a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, el 8% de los contribuyentes y el 19% de los trabajadores expusieron que la misión de la alcaldía se enfoca mucho a la Filosofía, mientras el 77% de los contribuyentes y el 47% de los trabajadores opinaron que la misión de la alcaldía medio se enfoca a la Filosofía, aunque el 24% de los trabajadores expresaron que la misión de la alcaldía poco se enfoca a la Filosofía, por lo tanto el 15% de los contribuyentes y el 10% de los trabajadores exteriorizaron que la misión de la alcaldía en nada se enfoca a la Filosofía.

En la entrevista aplicada al gerente de la alcaldía, respondió que en la misión de la alcaldía si se enfoca hacia la filosofía y que además los trabajadores tienen conocimiento de este enfoque, ya que a cada uno se le entrega anualmente su ficha de cargo orientada al cumplimiento de objetivos y metas de la alcaldía.

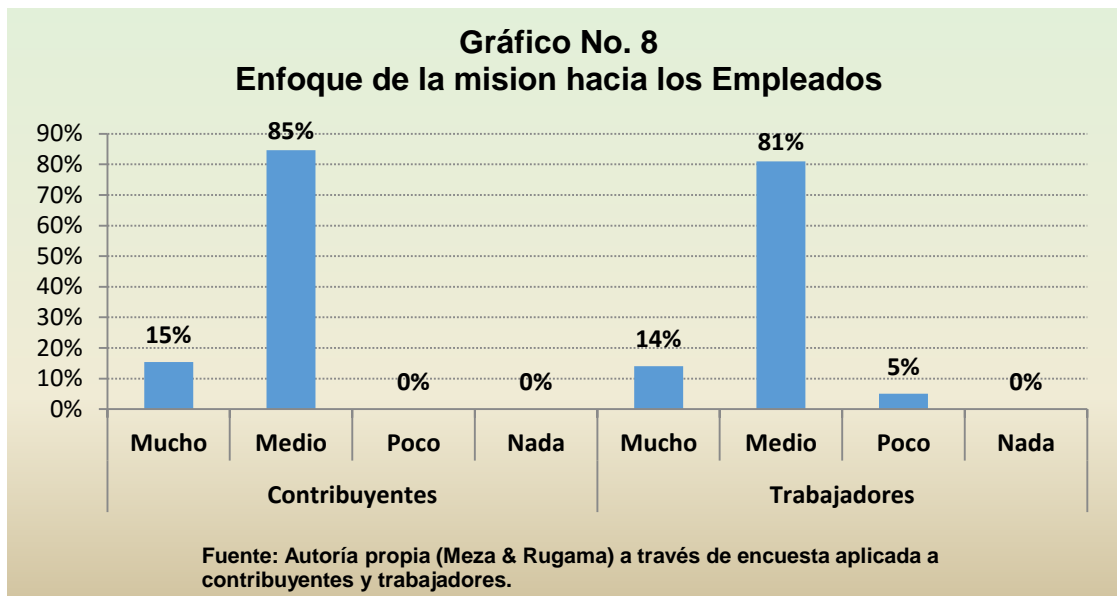
Según los resultados obtenidos por las encuestas y la observación realizada, hay cierta similitud con el enfoque en sí de la alcaldía ya que hay un grado de interés por mantener en alto la misión y la visión de la institución para dar siempre la imagen de calidad de servicio que espera la población.

Según el enfoque de Lindgren (1980), la filosofía de una institución está en conocer las necesidades de la población, así mismo responder sus demandas y atender asimismo el ambiente interno de la misma institución para mejorar cada día el funcionamiento de todas las actividades.

✓ Empleados

Somos un equipo de servidores públicos comprometidos con los ciudadanos, inspirados en valores y tradiciones, que con políticas públicas innovadoras logra garantizar una gestión transparente, confiable y cercana al ciudadano, fortaleciendo el sentido de pertenencia con nuestro municipio. (Krieger, 2002)

De esta manera podemos percibir que cada uno de estos autores expresan claramente el compromiso que se tiene como institución con la población, con la finalidad de hacer de su visita a la localidad un momento confortable y de plena satisfacción por la atención brindada y dar un impacto positivo en nuestro entorno.



Según los resultados brindados mediante el Gráfico No. 08, de la encuesta aplicada a los contribuyentes y a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, el 15% de los contribuyentes y el 14% de los trabajadores refirieron que la misión de la alcaldía en los empleados está muy enfocada, mientras que el 85% de los contribuyentes y el 81% de los trabajadores señalaron que la misión de la alcaldía en los empleados está medianamente enfocada y el 5% de los trabajadores expresaron que la misión de la alcaldía en los empleados esta poco enfocado a los trabajadores.

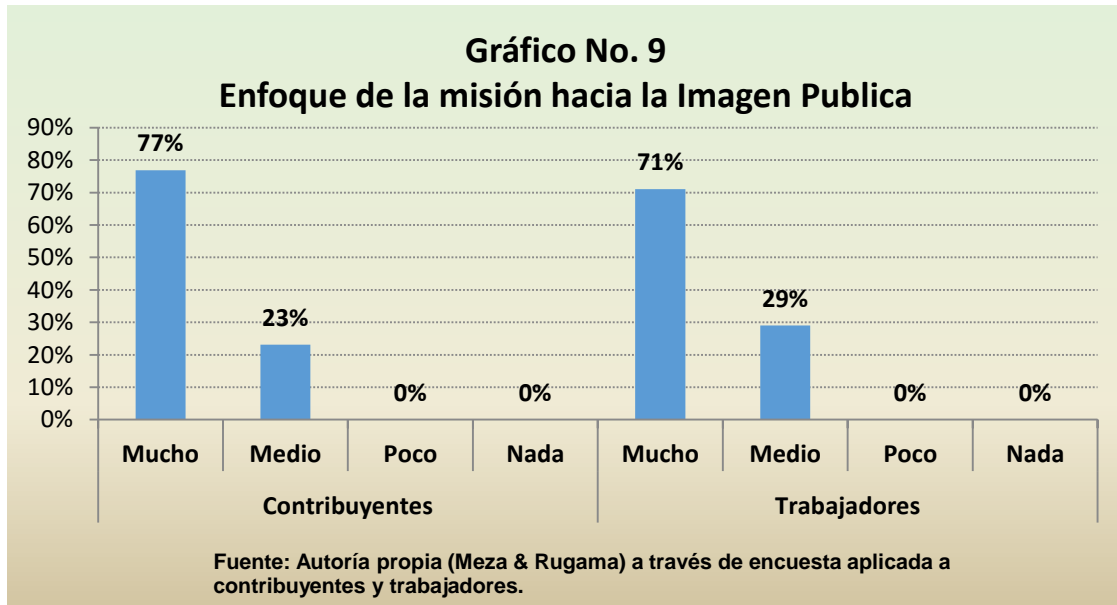
En cambio, en la entrevista realizada al gerente, éste mencionó que por parte de la institución si hay enfoque hacia los empleados, empezando por los directores de área hacia los subordinados, ya que constantemente son capacitados para mejorar gradualmente sus capacidades laborales y de esta manera también son beneficiados.

En la observación realizada, se destaca que la misión actual de la Dirección administrativa tiene un enfoque hacia los empleados ya que para que ellos puedan rendir satisfactoriamente en sus obligaciones hay que empezar con facilitarles a ellos atención a sus inquietudes sobre las condiciones en que se desempeñan y realizando constantemente capacitaciones para mejorar sus conocimientos y habilidades.

✓ Imagen Pública.

La imagen pública se construye a partir de acciones y conductas que son advertidas por la población. Por eso su construcción está influida por los medios de comunicación masiva, ya que ellos son los encargados de transmitir lo dicho y hecho por una personalidad o una organización a la sociedad (Hellriegel, 2009)

Esta definición nos permite comprender la noción de imagen pública, que señala la representación o figura de una entidad que realiza una sociedad. Esto quiere decir que la imagen pública se compone del conjunto de rasgos reconocidos por la comunidad.



De acuerdo a los resultados obtenidos en el Gráfico No. 09, de la encuesta aplicada a los contribuyentes y a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, el 77% los contribuyentes y el 71% de los trabajadores opinaron que la misión se enfoca mucho hacia la imagen pública, sin embargo, el 23% de los contribuyentes y el 29% de los trabajadores reflejaron que la misión de la alcaldía medianamente se enfoca a la imagen pública.

Por otro lado, en la entrevista realizada al gerente de la institución también opinó que la misión de la alcaldía está enfocada a la imagen pública por medio de satisfacción de las demandas realizadas por la población como son la construcción de obras de progreso en cada comunidad y barrio del municipio, (calles y carreteras nuevas, parques, escuelas y centros de salud nuevos, apoyo al deporte, etc.)

4.1.1.3. Valores

(Blun, 1976) Aclara que es necesario estudiar y poner en práctica los principales valores para brindar confianza en el servicio ejercido, tales como:

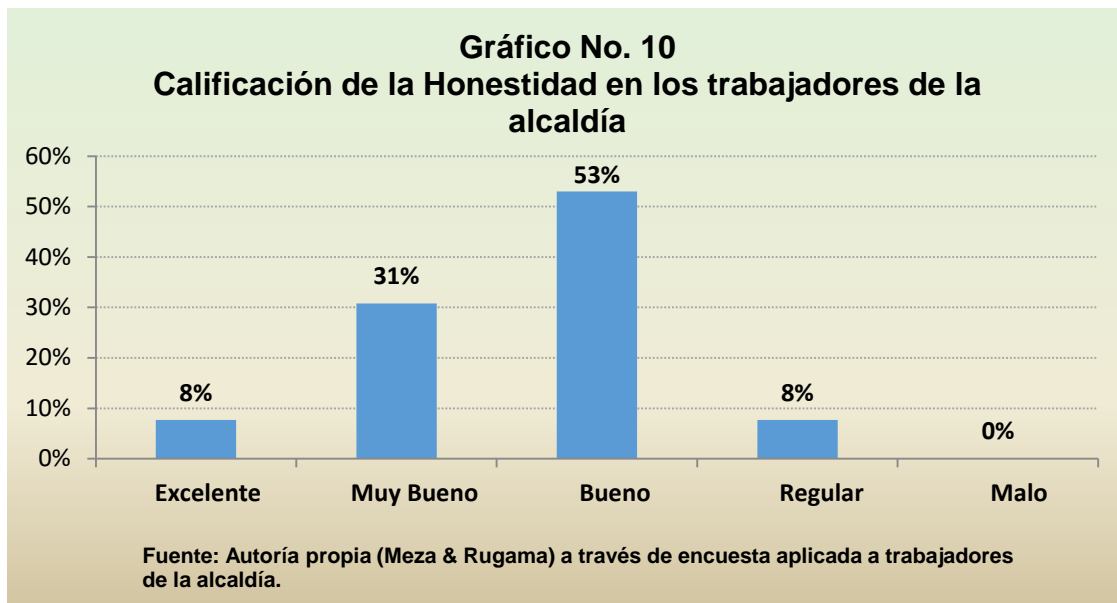
4.1.1.3.1. Personales

- **Honestidad**

(Lindgren, 1980) Afirma en su libro que podemos determinar que la honestidad es un valor humano que significa que una persona que la tenga no sólo se respeta a sí misma sino también al resto de sus semejantes. Sin olvidar otras características fundamentales como serían la franqueza y, por supuesto, la verdad.

En otras palabras, la honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

Hay que tomar la honestidad en serio, estar conscientes de cómo afecta cualquier falta de honestidad por pequeña que sea... Hay que reconocer que es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la amistad y la auténtica vida comunitaria.



Mediante los resultados brindados en el Gráfico No. 10, en la encuesta aplicada a los contribuyentes de la alcaldía municipal de Jinotega, sobre la honestidad de los trabajadores, un 8% indicaron que es excelente la honestidad en los trabajadores, un 31% dijeron que es muy buena la honestidad en los trabajadores, un 53% expresaron que es buena la honestidad entre los trabajadores y un 8% manifestaron que es regular la honestidad en los trabajadores de la alcaldía

Así mismo, en la entrevista realizada al gerente, éste considera que los valores en general que definen la personalidad de cada funcionario, son muy buenos ya que siempre existen debilidades que van surgiendo con el transcurso del tiempo y que existan dichas debilidades, ellos siempre demuestran ese espíritu de esfuerzo en cada actividad que realizan.

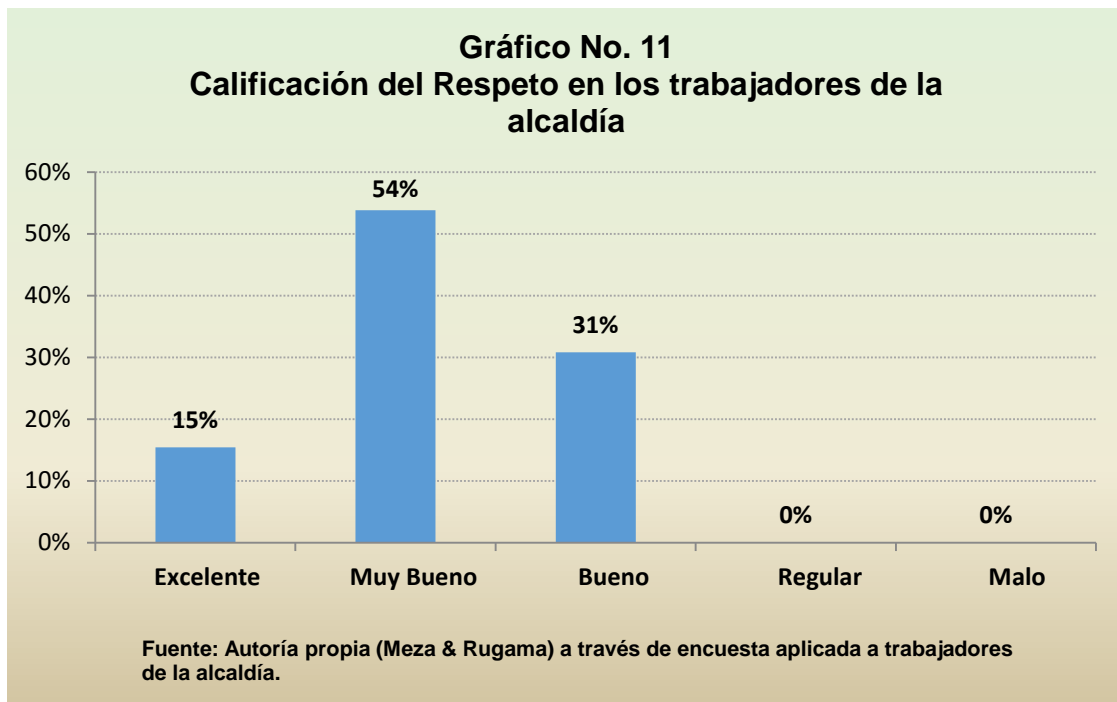
Considerando ambas respuestas obtenidas, se ha observado que, de no existir este valor en el comportamiento de los trabajadores, no estuvieran en dicho cargo, empezando con los directores de área, ya que es ahí donde se empieza porque ellos como jefes tienen que transmitir honestidad en cada uno de sus subordinados para dar un buen ejemplo hacia ellos y un buen resultado a la institución.

Según el enfoque de (Lindgren 1980), la honestidad como valor que respeta la justicia y la verdad, en la que siempre es necesario aplicarlo en el ámbito laboral ya que eso identifica a todo profesional.

▪ Respeto

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. (Lindgren, 1980)

Según el autor se puede comprender que el respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. También se expresa hacia la autoridad, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres. El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia en base a normas e instituciones.



A través de los resultados expresados en el Gráfico No. 11, en la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, sobre el respeto en los trabajadores de la alcaldía, un 15% refirieron que el respeto es excelente, el 54% opinaron que el respeto es muy bueno y un 31% dijeron que el respeto en los trabajadores es bueno, por lo que permite tener un buen ambiente de trabajo, calidad y sobre todo no tener ningún tipo de conflicto que pueda afectar sus actividades y la imagen de la misma institución.

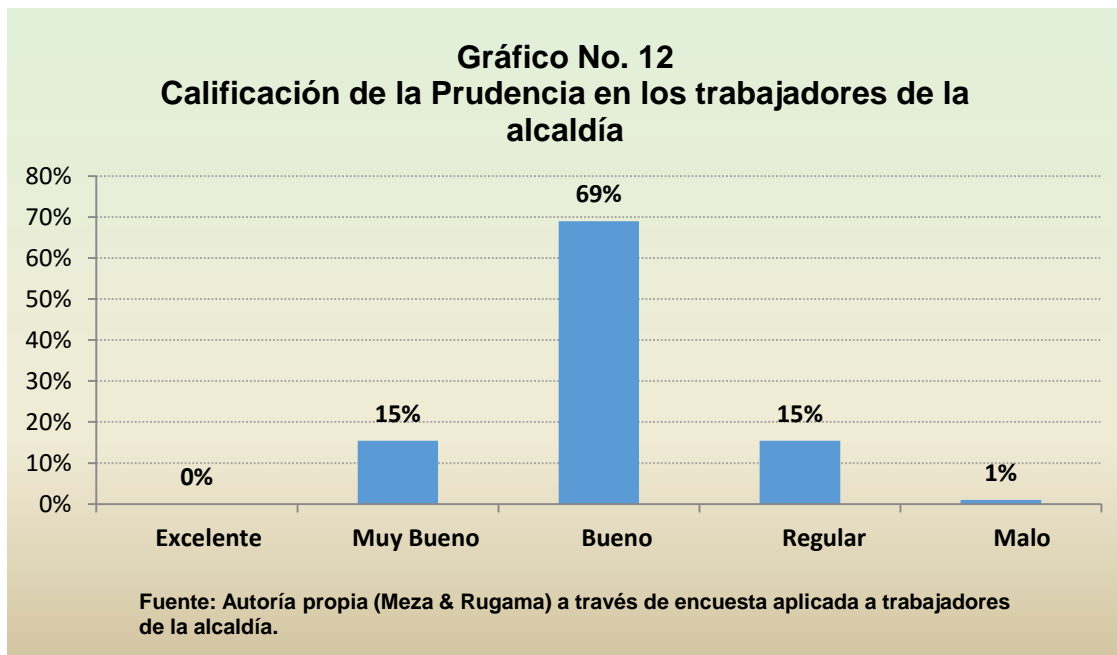
Tomando en cuenta la valoración que hizo el gerente hacia los valores en la entrevista realizada, se puede decir que este valor si predomina en el comportamiento de cada funcionario, ya que son conscientes de que al estar dentro de una institución pública muy necesario ponerlos en práctica.

Según lo mencionado por (Lindgren 1980), sobre el respeto como valor del hombre en poder reconocer, apreciar, aceptar las cualidades del prójimo y sus derechos, todo esto es muy necesario aplicar siempre en la atención diaria que se da a los que visitan la alcaldía y de igual manera este valor debe de prevalecer entre los mismos compañeros y también de director a subordinados, el respeto a sus derechos.

▪ Prudencia

El concepto de prudencia está vinculado a múltiples valores. Expresarse con un lenguaje claro y adecuado forma parte de la prudencia, sobre todo en la comunicación de hechos trascendentes o malas noticias. Por otra parte, la prudencia implica el respeto por los sentimientos y la vida del prójimo. (Lindgren, 1980).

Como hemos visto, la prudencia es un concepto que puede tocar todos los aspectos de la vida, desde nuestra propia seguridad y la de las personas que nos rodean, hasta nuestras relaciones con los otros, e incluso la economía. Por eso es fundamental tenerla presente como medio de alcanzar la estabilidad.



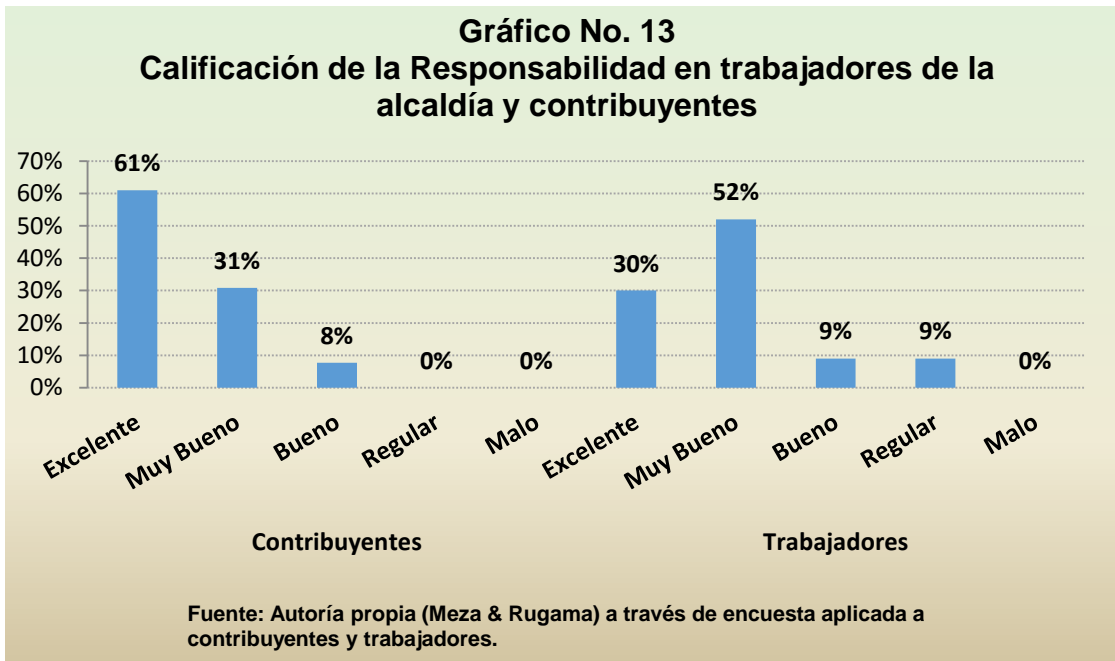
De acuerdo a los resultados obtenidos en el Gráfico No. 12, en la encuesta aplicada a los servidores públicos de la alcaldía municipal de Jinotega, un 15% reflejaron que la prudencia en los trabajadores en muy buena, un 69% de los trabajadores dijeron que la prudencia en los trabajadores es buena, el 15% de los trabajadores expresaron que la prudencia de los trabajadores es regular y un 1% de los trabajadores mencionaron que la prudencia de los trabajadores es mala.

En la observación llevada a cabo se puede decir que los trabajadores de la alcaldía se identifican con este valor ya que al saber que están en un puesto de servicio público deben mostrar este valor en cada gesto, actividad que realicen, en fin en cada forma de expresión ya que tienden a poner en peligro la imagen de dicha institución si realizan una mala actuación.

- Responsabilidad

Según (Lindgren, 1980) define que la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

Más exactamente se puede determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad es aquella que tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas.



De acuerdo a los resultados obtenidos en el Gráfico No. 13, mediante la encuesta aplicada, a los contribuyentes y a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, el 61% de los contribuyentes y el 30% de los trabajadores opinaron que la responsabilidad entre los trabajadores de la alcaldía y los contribuyentes es excelente, mientras que el 31% de los contribuyentes y el 52% de los trabajadores de la alcaldía expresaron que la responsabilidad entre los trabajadores de la alcaldía y los contribuyentes es muy buena, por lo tanto el 8% de los contribuyentes y el 9% de los trabajadores mencionaron que la responsabilidad entre los trabajadores de la alcaldía y los contribuyentes es buena y un 9% de los trabajadores refirieron que la responsabilidad entre los trabajadores de la alcaldía y los contribuyentes regular y cumplen, adquieren las buenas decisiones para un fin en común.

En la observación realizada se puede deducir que los trabajadores de la alcaldía adoptan este valor ya que al saber que estar desempeñando un puesto de servicio público debe mostrar este valor en cada actividad que realicen para así también ser responsables en cada decisión tomada.

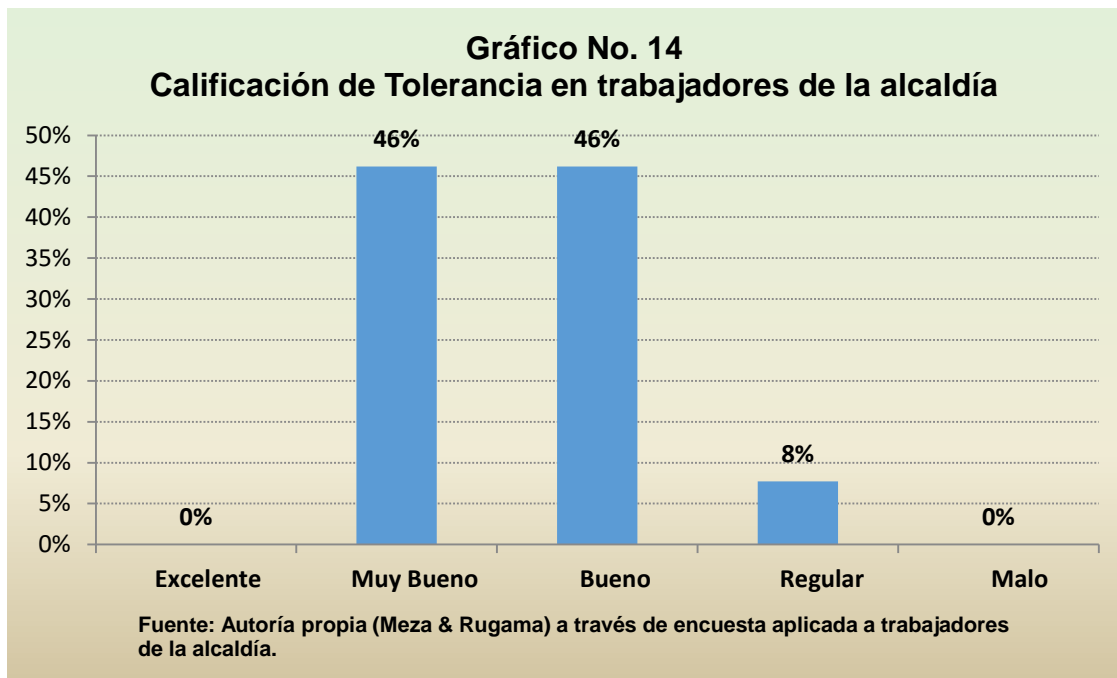
Según la definición (Lindgren 1980) le da a la responsabilidad, como la virtud de tomar las decisiones y reconocer las consecuencias, es de gran importancia tener siempre en cuenta de adoptar la filosofía de cada uno, y de esta manera se contribuye al progreso personal esto genera respuestas gratas hacia las políticas de la institución, que a finalidad concluye con cumplir los objetivos y metas de la alcaldía.

- Tolerancia

(Lindgren, 1980) Expresa que la tolerancia no es sinónimo de indiferencia. Es decir, no prestarle atención o, directamente, negar los valores que defiende el prójimo no es una actitud tolerante. La tolerancia implica, en primer lugar, respeto, y en el mejor de los casos, entendimiento.

En otras palabras, es la actitud que adoptamos cuando nos encontramos con algo que resulta distinto a nuestros valores.

El Colaborador de una organización que carezca de tolerancia puede generar un servicio de muy baja calidad. Ya que si no logra respetar las diferencias, va a reflejar un pobre desempeño de cara a la población y con consecuencias que van más allá de lo laboral.



Según los resultados brindados en el Grafico No. 14, en la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, el 46% opinaron que la tolerancia que existe entre ellos es muy bueno y bueno, y un 8% expresaron que la tolerancia entre ellos es regular, lo cual implica que hay respeto ante las decisiones y actitudes entre los mismos trabajadores, aunque no coincidan unas con otras.

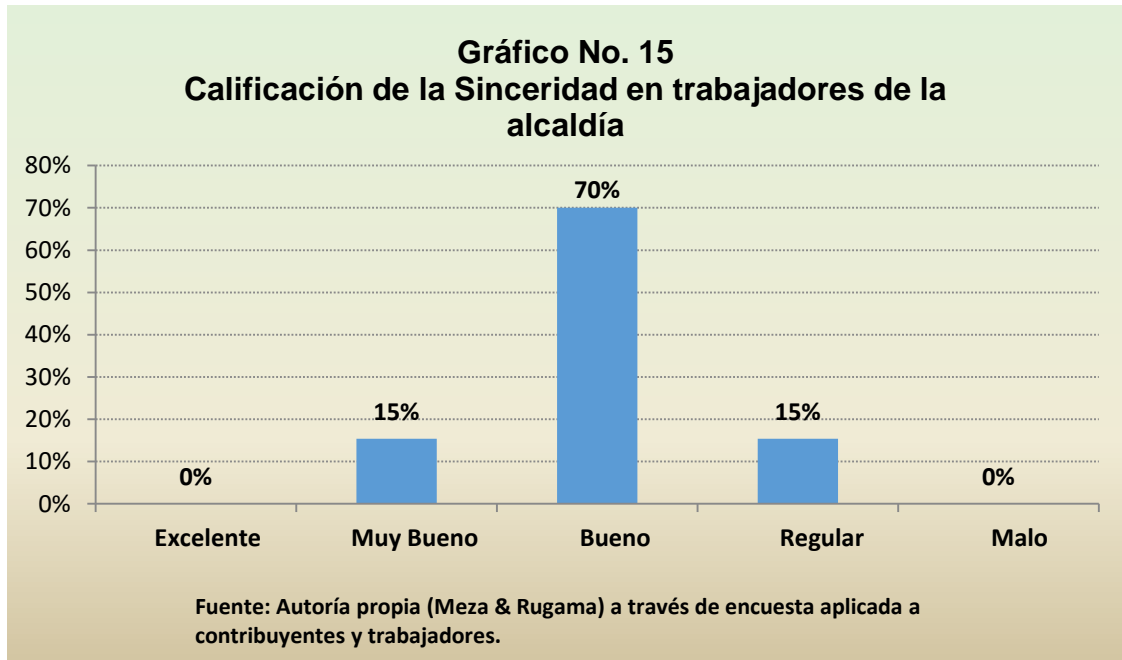
Se ha observado que en los trabajadores de la alcaldía resalta una actitud tolerante, tanto entre ellos mismos como trabajadores, así como de trabajador a contribuyente ya que éste se radica en el respeto hacia las actitudes de los demás, y va de la mano con la paciencia.

Según lo mencionado por (Lindgren 1980), la tolerancia como respeto y entendimiento al prójimo, es un valor que caracteriza a un profesional que está familiarizado a la convivencia con los demás, de esta manera crea un clima agradable al tratar con cualquier persona con este carácter.

- Sinceridad

La sinceridad implica el respeto por la verdad (aquello que se dice en conformidad con lo que se piensa y se siente). Es el modo de expresarse sin mentiras ni fingimientos. El término está asociado a la veracidad y la sencillez. (Lindgren, 1980)

Por lo general, se entiende por sinceridad una forma de ser directa, sin dobles intenciones ni secretos retorcidos. Se suele calificar a una persona de sincera cuando su manera de interactuar con los demás es muy clara, cuando cumple con sus promesas y no parece tener sentimientos negativos hacia quienes lo rodean.



Por medio de los resultados obtenidos en el Gráfico No. 15, de la encuesta aplicada a los servidores públicos de la alcaldía municipal de Jinotega, reflejaron con un 15% que la sinceridad en los trabajadores se califica como muy buena y regular, y un 70% considera que la sinceridad en los trabajadores de la alcaldía es buena, lo cual representa que son transparentes, directos y muy claros ante cualquier situación.

Esto quiere decir que la sinceridad también es un valor que también se resalta en los trabajadores de la alcaldía más que todo en el comportamiento interno referente al cumplimiento de sus funciones, y en segundo lugar, en la atención al público.

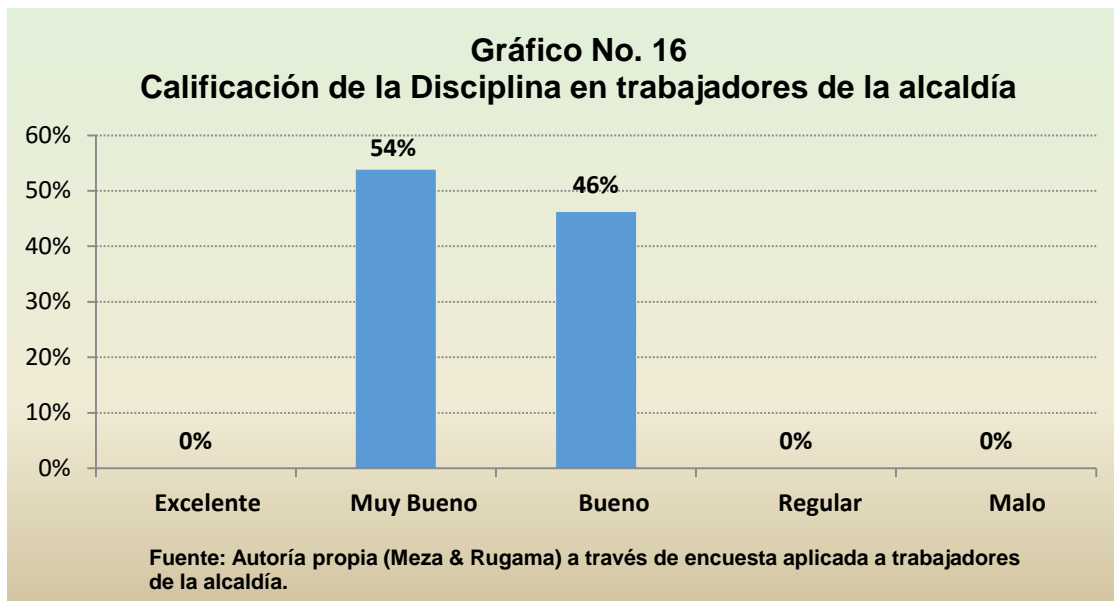
También es necesario recalcar lo mencionado por (Lindgren 1980), que considera que es el modo de expresarse sin decir mentiras ni fingimientos, en el que, al emplear este valor en la alcaldía, se crea satisfacción en todos los ámbitos dentro de la institución ya que existe un panorama de seguridad y confianza al colaborar con los demás.

- Disciplina

(Lindgren, 1980) Expresa que la disciplina es cuando la persona respeta las reglas, las leyes o las normativas dentro de algún ámbito. Y eso sin olvidar lo que se conoce como disciplina personal o autodisciplina que es aquella que se compone de una serie de pautas y de comportamientos que alguien lleva a cabo, de manera constante y férrea, en beneficio de una estabilidad y de la consecución de los objetivos que se ha marcado.

Es por ello que cuando se habla de disciplina en muchas ocasiones se identifica con éxito personal pues se establece que es la forma de lograr los sueños que tenemos.

El propósito de la disciplina laboral es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos de la compañía. Las causas de los problemas disciplinarios de los trabajadores de una empresa se pueden originar dentro o fuera de la organización.



A través de los resultados obtenidos en el Gráfico No. 16, en la encuesta aplicada a los servidores públicos de la alcaldía municipal de Jinotega, un 54% reflejaron que la disciplina que hay entre los trabajadores es muy buena y un 46% lo calificaron como bueno, lo que resulta ser satisfactorio ya que cumple al pie de la letra las reglas y normas de la institución.

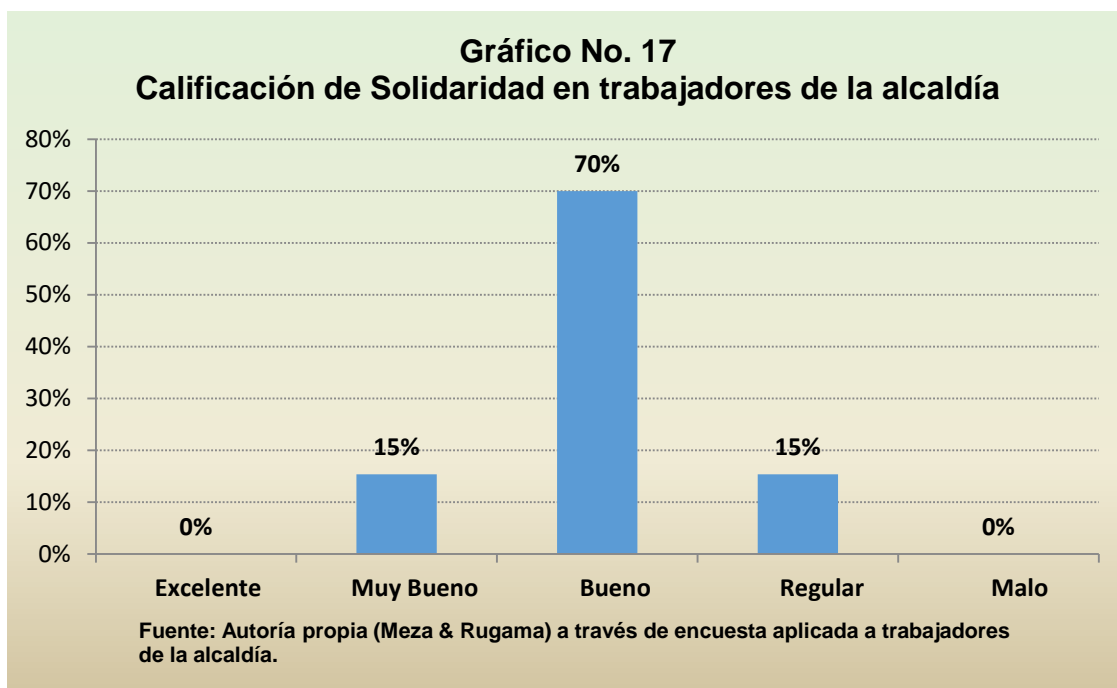
De acuerdo a la observación realizada, se ha constatado que, si hay normas reguladoras de la disciplina dentro de la institución, ya que es natural de todo ser humano mostrar un acto de indisciplina por alguna inquietud o inconformidad, por ende, gracias a estas normas, se mantiene un clima organizacional grato para la institución.

Se considera que dentro de la institución si están apropiados con este valor en su mayoría, reflejado por medio del cumplimiento de sus labores con una buena aptitud que demuestra que si hay disciplina en cada uno de los funcionarios.

- Solidaridad

(Lindgren, 1980) Define que el término solidaridad se utiliza en forma habitual para denominar una acción de perfil dadivoso o bienintencionado.

De acuerdo a lo antes mencionado, solidaridad es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio y sin que nadie se entere. Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. La solidaridad se mueve sólo por la convicción de justicia e igualdad.



Mediante los resultados obtenidos en el Grafico No. 17, en la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega reflejaron con un 15% que la solidaridad entre los trabajadores de la alcaldía es muy buena y regular, mientras que el 70% de estos lo calificaron como bueno, lo que permite que los trabajadores dan su ayuda sin recibir nada a cambio de los demás.

Esto significa que el personal de la alcaldía pone muy en práctica este valor muy significativo, ya que muchas personas llegan a las oficinas a solicitar algún servicio y los funcionarios ofrecen muchas veces ayuda a algún contribuyente que tiene dudas de cómo resolver sus diligencias y no halla como empezar, y eh ahí donde de esta manera refleja la solidaridad, porque bien se sabe que reciben un salario, pero otros no tienen la misma voluntad de ayudar muy gratamente.

Lindgren le ha otorgado un término muy apropiado al comportamiento del personal de la alcaldía, ya que, según los resultados arrojados por la encuesta, este valor se encuentra en una calificación muy estable puesto que ha sido caracterizado hasta por el mismo gerente como un valor que se pone en práctica día a día por cada funcionario.

Tomando en cuenta todos los resultados por parte de las encuestas y la entrevista aplicada al gerente de la alcaldía lo cual éste ha calificado los valores personales con un rango de muy bueno, ya que siempre existen debilidades que se van corrigiendo en el transcurso del tiempo, así mismo el efecto que causa a la sociedad es que los solicitantes de algún servicio, se sienten con mayor seguridad y confianza a la hora que se presentan a la institución y por ende esto mismo beneficia a la empresa ya que facilita a los trabajadores para ejercer sus funciones al presentarse los contribuyentes con una actitud más positiva.

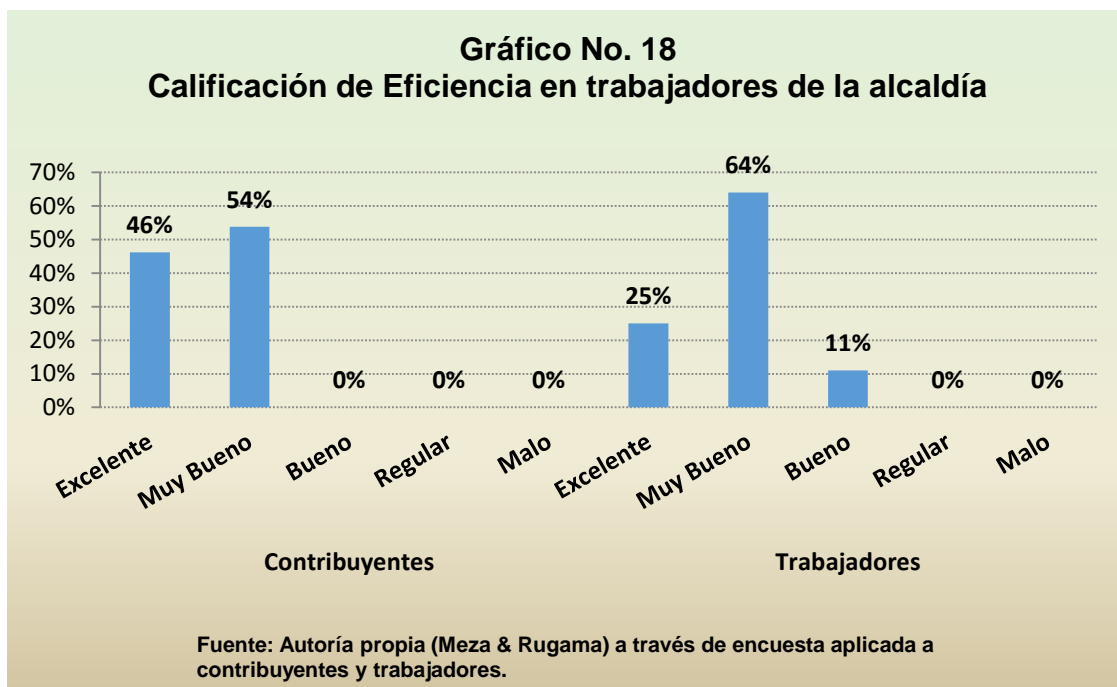
4.1.1.3.2. Valores Organizacionales

a) Eficiencia

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. (Lindgren, 1980)

Haciendo referencia a la anterior definición, en ella la eficiencia implica el aprovechamiento de los recursos de la mejor forma posible, satisfaciendo con los resultados los deseados y necesidades de los individuos.

La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable.



Según los resultados obtenidos en el Gráfico No. 18, en la encuesta aplicada a contribuyentes y trabajadores, un 46% de los contribuyentes y un 25% de los trabajadores opinaron que la eficiencia entre los trabajadores de la alcaldía es excelente, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 64% de los trabajadores apreciaron que la eficiencia entre los trabajadores es muy buena, mientras que el 11% de los trabajadores señalaron que la eficiencia entre ellos es buena.

Por otra parte, en la entrevista realizada al gerente, ha expresado en general su calificación de los valores organizacionales como muy buenos ya que se ha logrado ejecutar el presupuesto de manera excelente con el compromiso de colaborar con el desarrollo económico del municipio.

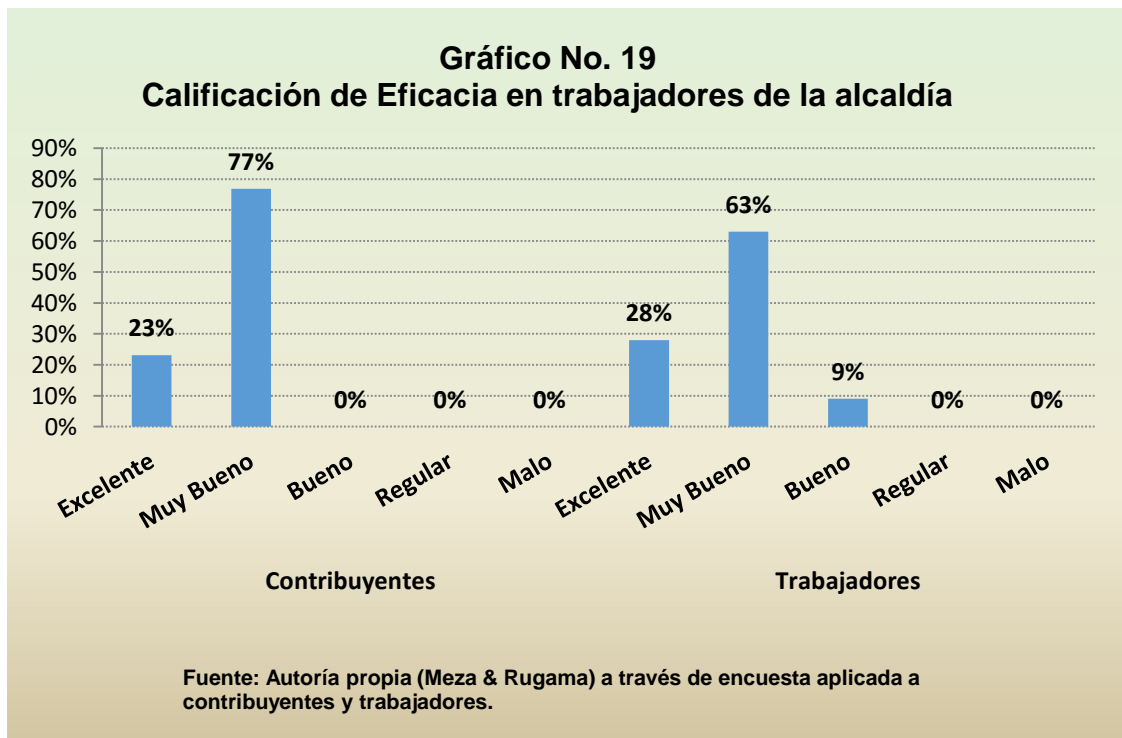
De igual manera se ha observado que dentro de la alcaldía se realizan a diario muy comúnmente con eficiencia cada actividad, sin dejar a un lado que siempre hay debilidades que hacen que cierta gestión realizada sea con eficiencia, pero de esta manera se van reconociendo y superadas dichas debilidades.

Según (Lindgren 1980) en su afirmación, ha recalcado en la eficiencia la capacidad de alcanzar los objetivos fijados utilizando los medios disponibles de manera racional en el menor tiempo posible, dato que se considera que se emplea a las prácticas y a los conocimientos de cada uno de sus funcionarios ya que de esa manera es que se desea siempre cumplir con sus labores diarias.

▪ Eficacia

Según (Lindgren, 1980) la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Así que para muchos es simplemente la consecución de los objetivos, así mismo es el hacer las cosas bien, tal y como deben saber para así poder alcanzar las metas previstas.



Por medio de los resultados brindados en el Grafico No. 19, en la encuesta aplicada, a los contribuyentes y a los trabajadores, un 23% de los contribuyentes y un 28% de los trabajadores opinaron que la eficacia en los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega es excelente, en cambio un 77% de los contribuyentes y un 63% de los trabajadores expresaron que la eficacia en los trabajadores de la alcaldía de Jinotega es muy buena, sin embargo solo un 9% de los trabajadores indicaron que la eficiencia entre ellos es buena.

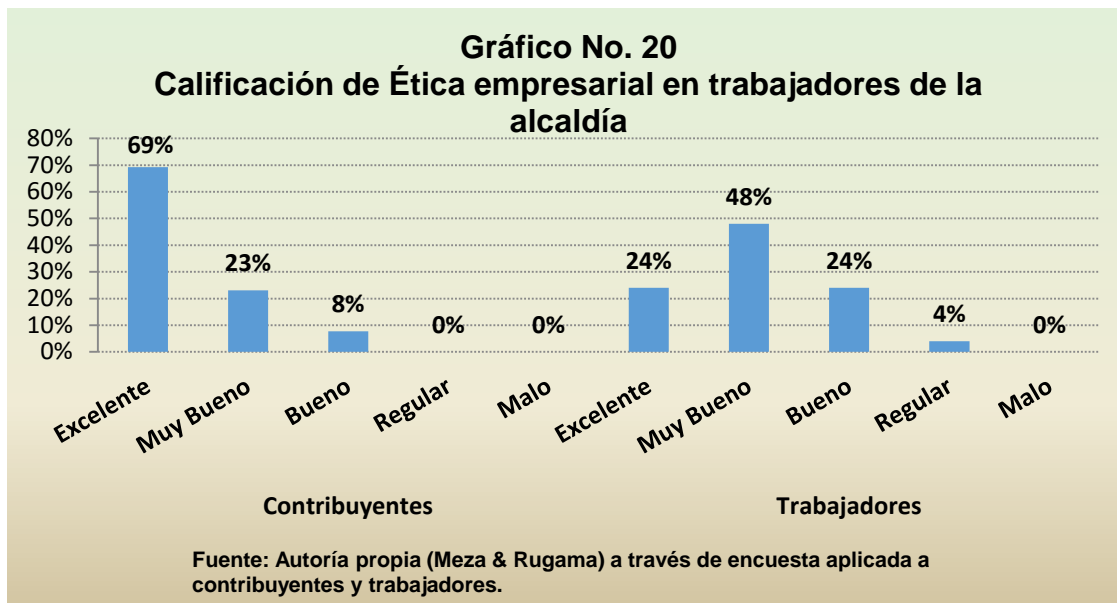
De acuerdo a la observación realizada, los trabajadores de la alcaldía pretenden a diario realizar sus labores con la mayor eficacia posible para así entregar a sus superiores un buen resultado de sus labores.

La teoría expresada por Lindgren, coincide con lo expresado en las encuestas y así mismo según lo observado, la eficacia es el valor que más se trata de poner en práctica en el funcionamiento de toda institución.

- **Ética Empresarial**

Se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables, pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión... (Lindgren, 1980)

Este valor es de gran importancia ya que hay empresas que fracasan por no tenerla y decepcionan a los Clientes y a los empleados. Se tiene que ser responsables, respetuosos y dispuestos con las personas, pues la ética no solo es importante en el ambiente de trabajo sino en nuestro diario vivir.



A través del Gráfico No. 20, en la encuesta aplicada a los contribuyentes y a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega, un 69% de los contribuyentes y un 24% de los trabajadores dijeron que la ética empresarial de los trabajadores de la alcaldía es excelente, en cambio un 23% de los contribuyentes y un 48% de los trabajadores reportaron que la ética empresarial de los trabajadores de la alcaldía es muy buena, por otro lado un 8% de los contribuyentes y un 24% de los trabajadores manifestaron que la ética empresarial los trabajadores de la alcaldía es buena y el 4% de los trabajadores señalaron que la ética empresarial los trabajadores de la alcaldía es regular.

En la observación realizada en la alcaldía de Jinotega se puede recalcar que se reconoce la ética empresarial dentro de las funciones ejercidas en la institución, puesto a que, para mantener dicho valor, hay que apropiarse de muchos otros valores más para poder cumplirlo y estos valores también los adoptan los funcionarios de la alcaldía municipal.

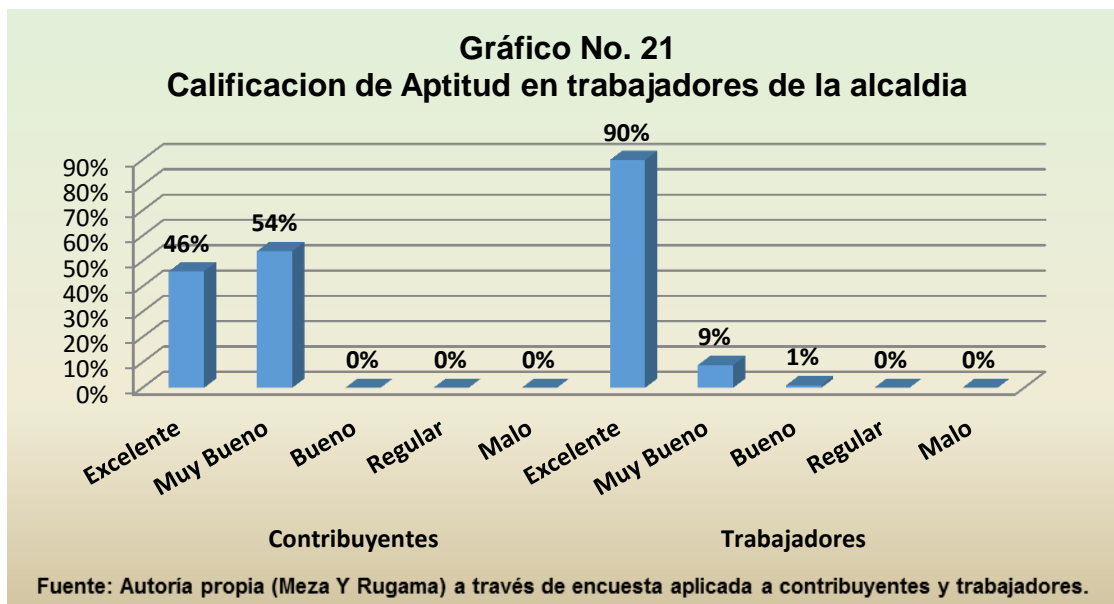
De acuerdo a la teoría de (Lindgren 1980), su argumento se cumple en el accionar de las actividades de la alcaldía ya que lo que se desea es el actuar con moral y promover el buen comportamiento del trabajador.

4.1.1.3.3. Valores Profesionales

a) Aptitud

Según (Lindgren, 1980) este término refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.

Por lo general, las personas desarrollan aptitudes de acuerdo a la educación que les corresponda recibir, pero también existen casos empíricos en los que la aptitud está relacionada con algo nuevo para el estilo de vida llevado.



Según la Gráfica No. 21 con respecto a la aptitud de los trabajadores de la alcaldía, se observó que un 46% de los contribuyentes, así como un 90% de los trabajadores opinan que es excelente, por otra parte, un 54% de los contribuyentes y un 9 de trabajadores opinan que muy bueno, por lo tanto, hay q mejorar la aptitud de los trabajadores.

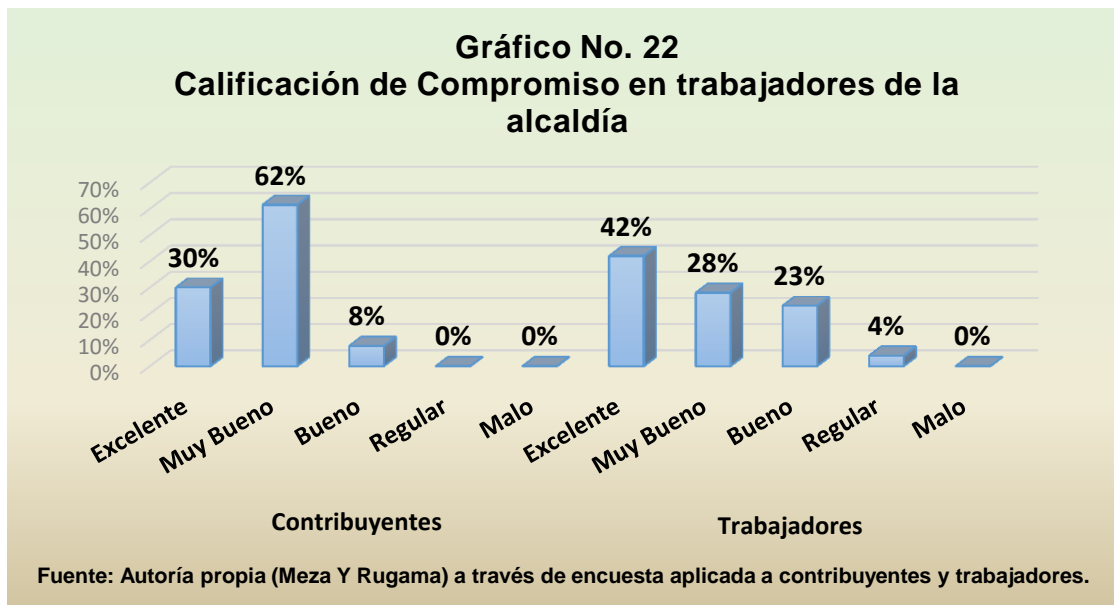
En la observación realizada se puede determinar que dentro de la alcaldía existen diferentes aptitudes en el comportamiento de los funcionarios, pero siempre de manera positiva en cada uno de ellos, ya que lo que se trata es lograr cumplir la función determinada por la que se encuentran en algún puesto, es decir cada quien tiene diferentes aptitudes, de esfuerzo sobre todo, es normal en cada empresa que siempre unos se esfuerzan más que otros, pero para ahí la función de los directores en ejercer su liderazgo para que el trabajador cumpla a su debido tiempo y calidad su función encomendada.

Para (Lindgren 1890) la aptitud se refiere al comportamiento o condición psicológica de una persona, y de esta manera coincide con el real comportamiento del personal de la alcaldía de Jinotega, se demuestran muchas aptitudes en la institución, pero eso no quiere decir que no puedan cumplir sus funciones.

▪ Compromiso

La palabra compromiso se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios (Mann.L, 1972).

Partiendo de la definición del compromiso como “la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello”. Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada.



Por medio de la Gráfica No. 22 con respecto al compromiso de los trabajadores de la alcaldía se observó que un 30% de los contribuyentes y un 42% de los trabajadores opinan que es excelente, por otro lado, un 62% de los contribuyentes y un 28% de trabajadores opinan que muy bueno y mientras que el 8% de los contribuyentes y el 23% de los trabajadores opinaron que bueno, y solamente el 4% de los trabajadores respondieron que es regular.

Estos resultados dan deducir que tanto para los contribuyentes y trabajadores el compromiso patriótico lo ponen mucho en práctica los trabajadores de la alcaldía puesto a que por la naturaleza del cargo que desempeñen, siempre el compromiso de todo funcionario público es el mismo, el dar un buen servicio con atención esmerada y dar respuestas a las demandas de los solicitantes del servicio.

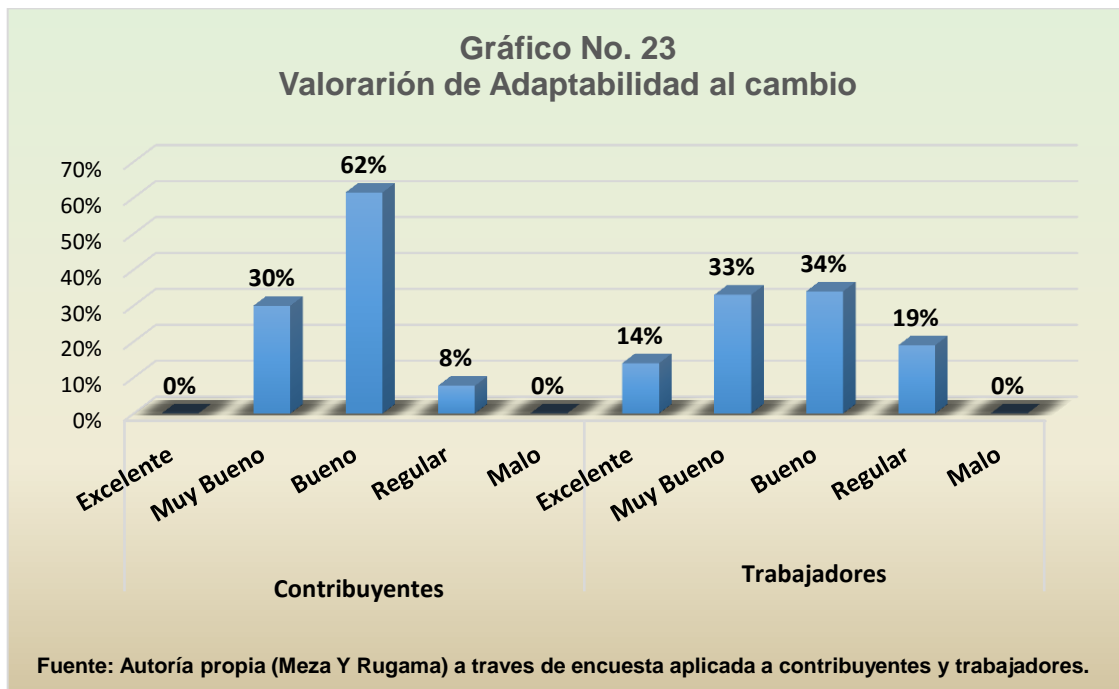
En los trabajadores de la alcaldía al cumplir sus funciones en su debido tiempo, en la que es una obligación cumplir con la promesa laboral, se cumple la teoría de (Lindgren, 1980).

En otras palabras, como investigadores consideramos que realmente el compromiso en los trabajadores de la alcaldía, es un valor que se ha mantenido al cuidado de los directores, ya que la alcaldía está comprometida a cumplir con las demandas y obligaciones como empresa pública.

▪ Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. (Lindgren, 1980)

El término la capacidad para adaptarse a los cambios, que sirve para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Por tanto, es clave adoptar una mentalidad positiva, ante cualquier circunstancia, para alcanzar las metas individuales y empresariales que se establezcan.



En el Gráfico No. 23 de la adaptabilidad al cambio los porcentajes nos dan los resultados siguientes: en lo que solamente el 14% de los trabajadores valoraron la adaptabilidad al cambio como excelente, mientras que el 30% de los contribuyentes y 33% de los trabajadores manifestaron que es muy buena, también el 62% de los contribuyentes como el 34% de los trabajadores valoraron que es buena y un 8% de los contribuyentes y el 19% de los trabajadores indicaron que es regular.

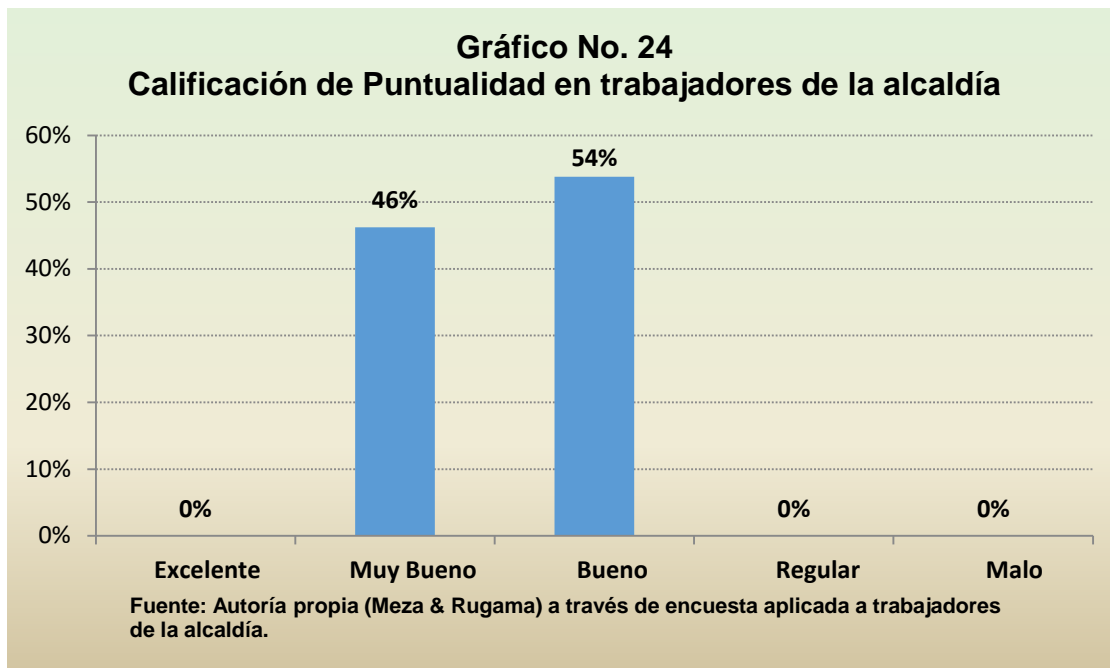
Las opiniones captadas en los resultados de las encuestas, en los que reflejan que la misión de la alcaldía tiene un enfoque estable a la adaptabilidad al cambio, puesto que para sacar conclusiones se necesita observar más a fondo como está realmente la situación actual de la alcaldía.

- Puntualidad

Puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona (Lindgren, 1980).

También se puede considerar que puntualidad es una actitud humana en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido.

La falta de puntualidad provoca una división perjudicial entre los empleados. Los líderes influyen en todo el lugar de trabajo. Cuando los líderes llegan atrasados, le envían un mensaje de irresponsabilidad a los empleados, lo que puede disminuir la moral. En cambio, cuando los líderes son puntuales, exhiben una ética de trabajo a la cual aspirar.



A través del Gráfico No. 24 con respecto a la puntualidad de los trabajadores se observó que un 46% de los contribuyentes opinaron que es muy buena, en cambio un 54% dijeron que es bueno, por lo tanto, hay q mejorar la puntualidad de los trabajadores de la alcaldía.

Esto significa que la puntualidad en los funcionarios de la alcaldía tiene una calificación estable por parte de contribuyentes y trabajadores, y cabe mencionar que para controlar dicha puntualidad se toman medidas internas como por ejemplo un reloj en electrónico visual, en el que se controlan las entradas y salidas de cada funcionario registrado en la base de datos de dicho reloj aunque siempre hay siempre irregularidades en las llegadas tardes pero no es muy frecuente por lo que también se adopta la disciplina en ellos.

En la teoría de (Lindgren 1980) se recalca que la puntualidad es una actitud en la que todo ser humano se coordina cronológicamente para cumplir alguna tarea requerida, en la que dicha teoría se cumple en los trabajadores de la alcaldía.

Tras haber analizado cada uno de los valores profesionales del personal de la alcaldía, tomando en cuenta en primer lugar las encuestas aplicadas a contribuyentes y trabajadores, y principalmente al gerente de la institución éste último considera una calificación de los valores profesionales muy buena ya que existen actitudes positivas para el cumplimiento de las actividades, sin embargo, hay situaciones en las que se tiene que corregir a través de lo establecido en el código de conducta.

4.1.1.4. Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. (Camarena, 2010)

En otras palabras, es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

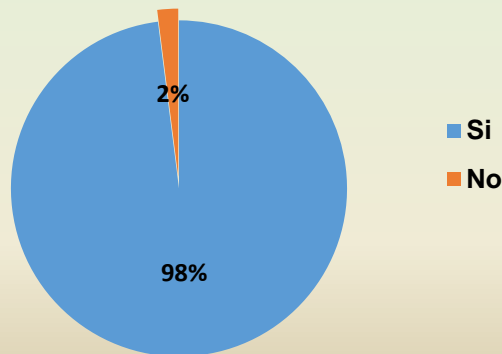
4.1.1.4.1. Financieros

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo (Hernandez M. , 2014).

La importancia de los objetivos financieros reside en que estimula la buena gestión del dinero como punto de referencia para el accionar financiero.

En la actualidad, el control financiero se ha convertido en una parte fundamental de las finanzas de cualquier empresa. Por este motivo, es muy importante entender qué significa, cuáles son sus objetivos y utilidades y qué pasos hay que seguir para su correcta implantación

Gráfico No. 25
Predominio de los Objetivos financieros en las actividades de la alcaldía



Fuente: Autoría propia (Meza & Rugama) a través de encuestas aplicadas a trabajadores de la alcaldía.

Según la gráfica No. 25, un 98% de los trabajadores afirmaron que, si hay objetivos financieros en las actividades de la alcaldía, en cambio un 2% dijeron que no existen objetivos financieros, la alcaldía se encuentra en un rango estable financieramente.

En la entrevista realizada al gerente de la alcaldía este mencionó que el objetivo que tuvo mayor predominio en las actividades de la alcaldía fueron los financieros puesto a que se ha logrado en muchas ocasiones sobrepasar las metas de recaudación medidas mensualmente, de esta manera la institución cumple con los objetivos propuestos como es uno de ellos llevar el progreso a los habitantes.

Esto demuestra que lo antes expuesto por el gerente y las respuestas obtenidas a través de las encuestas aplicadas a trabajadores de la alcaldía en lo que ambas respuestas coinciden que los objetivos con mayor predominio han sido los financieros en lo que la confirmación la hizo el gerente mediante la entrevista, ya que él es quien tiene de su debido conocimiento en que se invierte el presupuesto municipal.

Esto se debe a que las obras ejecutadas por la alcaldía parten de las decisiones tomadas por su persona ya que él es quien analiza autoriza y decide el destino del presupuesto a utilizar, en éste caso son la variedad de proyectos que se ejecutan en todo el municipio con un solo propósito, el bienestar de la población.

Al haber estudiado el cumplimiento de los objetivos financieros de la alcaldía municipal de Jinotega hay que mencionar que una de las metas de la alcaldía es cumplir con los compromisos que son de beneficio para la población y realmente se ha logrado cumplir con muchas de manera eficiente, gracias a la buena inversión del presupuesto municipal, así de esta manera se cumple con la teoría de (Hernandez F. y., 2000).

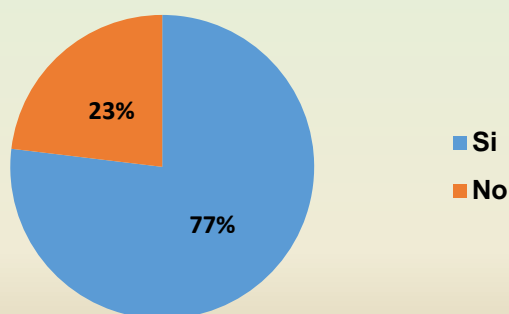
4.1.1.4.2. Sociales

El objeto social, es decir, la expresión de la actividad o actividades a las que se va a dedicar la sociedad constituye uno de los puntos que, como contenido mínimo, deben recoger los Estatutos sociales. (Lindgren, 1980).

Sin embargo, cada empresa tiene objetivos y finalidades diferentes según sus circunstancias particulares. La empresa privada procurará maximizar su excedente económico, mientras que la empresa pública perseguirá el equilibrio financiero, la pequeña empresa luchará por la supervivencia e independencia.

- Contribución de la administración a la sociedad basada en principios éticos, sociales y responsables.
- Que la organización no pierda de vista su relación con la sociedad.
- Brindar fuentes de empleo a la sociedad donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al desarrollo de la población.

Gráfico No. 26
Predominio de los Objetivos sociales



Fuente: Autoría propia (Meza & Rugama) a través de encuestas aplicadas a trabajadores de la alcaldía.

A través de la gráfica No. 26, un 77% de los trabajadores afirmaron que, si hay predominio de los objetivos sociales, en cambio un 23% de los trabajadores indicaron que no sin embargo hay que hacerles conocer un poco más sobre los objetivos de la alcaldía.

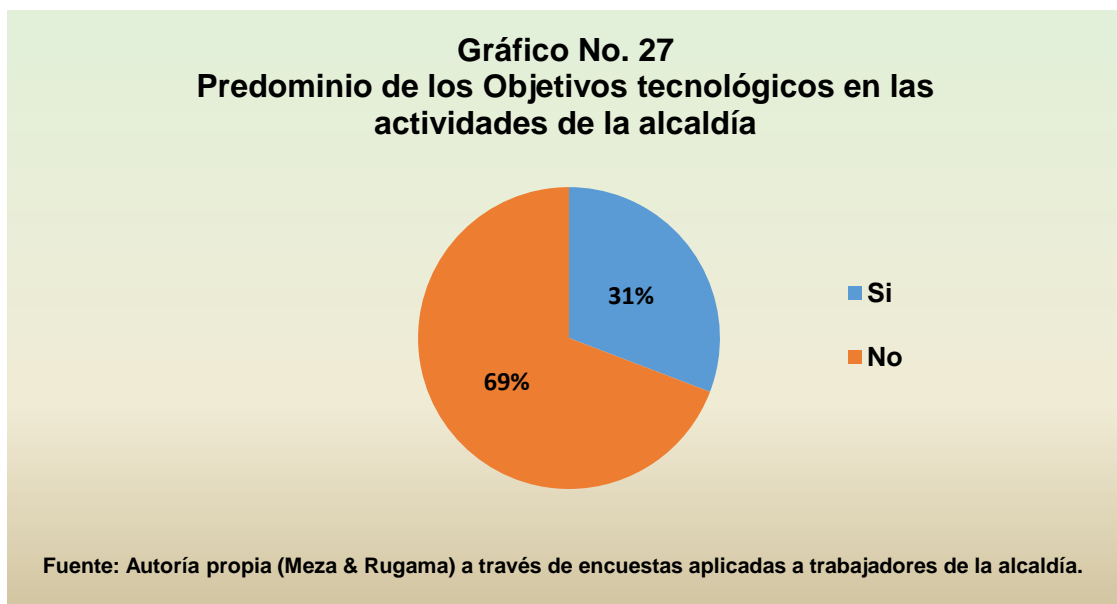
Así mismo en la entrevista aplicada al gerente, este considera también que los objetivos sociales tuvieron predominio luego de los financieros, puesto a que, por medio del cumplimiento de los objetivos antes mencionados, se cumplen también con los sociales por medio del progreso llevado a la población por medio de obras de progreso, apoyo al deporte y muchas otras actividades más.

Por esta razón en la observación realizada, se puede confirmar el cumplimiento de los objetivos sociales en las actividades de la alcaldía por lo antes mencionado por el gerente, que cuya prioridad de la alcaldía es llevar el progreso a la población por medio de mejoramiento y de las vías de acceso en el casco urbano y el área rural, construcción de viviendas, centros de estudios y de salud en donde la población ha demandado, apoyo al deporte y a la cultura y a muchas otras obras sociales.

4.1.1.4.3. Tecnológicos

Uno de los objetivos tecnológicos es la incorporación deliberada y sistemática del cambio tecnológico para el desarrollo de países, empresas u organizaciones. Igualmente, la gestión tecnológica es un sistema de conocimientos transdisciplinarios y de prácticas que en el ámbito se manifiesta como un proceso complejo y multidimensional orientado al desarrollo. (Hernandez M. , 2014)

Esto tiene que ver con los recursos disponibles para la empresa, en el cumplimiento de sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones. Procesos que involucran también el uso de datos, información y conocimientos.



Mediante la gráfica No. 27, observamos que un 69% de los trabajadores opinaron que no hay predominio de los objetivos tecnológicos en las actividades de la alcaldía, en cambio un 31% reflejaron que, si hay predominio de los objetivos tecnológicos en las actividades de la alcaldía, la alcaldía tiene que hacer ajustes para mejorar en los objetivos tecnológicos de sus actividades.

En la observación realizada los trabajadores en su mayoría manifiestan que los objetivos tecnológicos en los que también va de la mano de los demás objetivos de la empresa, se cumplen satisfactoria mente por medio del apoyo a las demandas y necesidades básicas de la población siempre haciendo uso de la tecnología disponible.

Por esta razón se puede decir que realmente éstos objetivos si han tenido predominio en la institución ya por lo antes mencionado, como es la implementación de tecnologías informáticas para agilizar los trámites de la población, y por otra parte en la utilización de maquinarias para mejoramiento de vías de acceso en el casco urbano y el área rural entre otras obras ejecutadas y próximas a ejecutar.

Entonces la teoría de (Hernandez F. y., 2000) que habla propiamente que el objetivo principal de la empresa pública es satisfacer necesidades, deseos o demandas concretas de la población mediante la utilización de los recursos tecnológicos disponibles, y por ende que en la alcaldía se cumplen en gran parte con las demandas de la población, esto crea un efecto positivo en la que favorece en gran parte a la imagen pública de la institución.

4.1.2. Análisis del Ambiente Organizacional

(Drucker, 2003) Hace mención de como analizar el comportamiento organizacional.

El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. El autor determina dicho análisis a través de dos componentes: el ambiente interno y el ambiente externo.

4.1.2.1. Análisis del ambiente interno:

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. (Sanchez, 2004)

En este breve párrafo, el autor expresa de qué manera trabaja una empresa en el ámbito interno, que debe hacer para seguir creciendo y sino está progresando, ver cuál es la debilidad y superarla.

a) Fortalezas:

Las fortalezas le permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos. (Fred, 1978)

Este autor en su libro se profundiza sobre las fortalezas que una empresa debe poseer una empresa para ser siempre exitosa y lograr sus objetivos y tener un alto nivel de rentabilidad y motivación para sus empleados para tener siempre un buen desempeño por parte de ellos.

Algunos ejemplos de fortalezas que podríamos identificar en el área administrativa son:

- Objetivos claros y mensurables.
- Adecuada estructura organizacional.
- Buen sistema de comunicación

b) Debilidades:

Se puede decir que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

(Gibson J-Ivancevich, 1984)Clara mente lo ha mencionado el autor, las debilidades son todas aquellas situaciones no deseadas de toda empresa que muchas veces afecta directamente al crecimiento y desarrollo de toda empresa en funcionamiento.

4.1.2.1.1. Factores internos

Aspectos que forman parte de la gestión de la compañía, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos. (Arizabaleta, 2005).

En otras palabras, el diagnóstico correcto de los males que aquejan a una organización depende del análisis que de la situación de tal organización se haga previamente.

4.1.2.1.1.1. Tipos de factores internos

a) Factores financieros

Son los márgenes de beneficios, capacidad de generación de recursos internos, estabilidad financiera, capital de trabajo, habilidad administrativo-financiera, estructura de los costos y otros similares.

Los factores financieros son de mucha utilidad y aplicación en un ambiente organizacional, ya que el diagnóstico correcto de los problemas que aquejan a una organización depende del análisis que se haga previamente de la situación.

b) Factores Administrativos

Es la experiencia en el área de negocios, nivel de conocimiento y habilidades de los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operaciones, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa, claridad de sus objetivos y otros similares.

La unidad de la empresa está representada por una fuente común de decisiones finales, que coordina actividades para el fin común. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas.

c) Factores Operativos

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa.

d) Factores Productivos

Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra.

e) Factores Humanos

Al analizar la tabla N° 1 sobre los factores internos según las encuestas realizadas a contribuyentes y trabajadores donde se les consultó que le dieran valor al grado de importancia de los factores internos de la alcaldía tomando en cuenta el puntaje de la numeración del más bajo al más alto según su opinión y el resultado final de la tabla relegó un puntaje de 3.64, esto significa que en relación a la media de 2.5, la situación actual de la alcaldía se encuentra en un estado muy favorable.

Tabla N° 1 Matriz de factores internos					
fuerza	tipos de factores	factores específicos	importancia	calificación	ponderación
financieros					
	fortaleza	Liquidéz	7.5	4	0.3
	fortaleza	Presupuesto para las operaciones	7	3	0.21
factores administrativos					
	fortaleza	Dirección de las operaciones	7.5	4	0.3
	fortaleza	Servicios públicos	7.5	4	0.3
operativos					
	fortaleza	Calidad de servicio	7	4	0.28
	fortaleza	Rapidez del servicio	7	4	0.28
procesos					
	debilidad	Disponibilidad para gestionar un trámite	7.5	4	0.3
	fortaleza	Eficiencia para gestionar un trámite	6.5	4	0.26
Estructura	debilidad	Mejora de las instalaciones para brindar un buen servicio	6	3	0.18
relaciones formales					
	fortaleza	se atiende a los contribuyentes por igual	5.5	3	0.165
	debilidad	tiempos de espera	6	4	0.24
relaciones informales					
	debilidad	Favoritismo al realizar un trámite	5	3	0.15
	debilidad	excepción en los procedimientos	6	2	0.12
humanos					
	fortaleza	Esmerada atención	7.5	4	0.3
	fortaleza	Servicio eficaz	6.5	4	0.26
			100		3.645
fuentes : autoría propia (Meza & Rugama) a partir de encuestas aplicadas a contribuyentes y servidores públicos de la municipalidad					

Por otro lado, en la entrevista aplicada al gerente expresó que el comportamiento de los factores externos se encuentra en una situación muy estable desde el punto de vista financiero, administrativo y en Recursos Humanos ya que se ha logrado optimizar los recursos con la disponibilidad que se tiene autorizada por el consejo municipal.

Por lo tanto al analizar la tabla de los factores internos no se pasó por alto que una proporción de los dichos factores se encuentran en un estado de debilidad en las que podrían causar dificultades en el funcionamiento de las actividades de la institución, en los que los factores con mayor relevancia de debilidad son la estructura y relaciones formales e informales, por el contrario los factores con fortalezas en la institución los financieros, operativos y administrativos, estos mismos contribuyen al crecimiento de la institución y para continuar en esa condición estable debe de mantener un constante control y vigilancia para que en el futuro no correr el riesgo de que éstas fortalezas se conviertan en debilidades.

4.1.2.2. Análisis del ambiente Externo:

Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el “micro-entorno”, o “entorno competitivo” y; el “macro-entorno”, o “entorno general”. (Herrera, 2006)

En este comentario, el autor trata de todos los factores u organismos que son parte del funcionamiento de la empresa y son de mucha importancia puesto que sin ellos hasta la empresa no podría ser empresa, p/e los clientes, proveedores, financiamiento, bancos, etc. sin ellos la empresa no podría funcionar.

a) Oportunidades

Como herramienta facilitadora constituye un modelo de diagnóstico capaz de generar resultados que permitan identificar las claves para un adecuado plan de intervención organizacional. (Hanwley, 1975)

Este autor en su libro menciona muchas veces en como el organismo humano es tan indispensable para todo, para eso fuimos creados, para ser necesarios para algo, y obedeciendo a eso, para la empresa, todo lo relacionado con su desarrollo y oportunidades facilitadoras de un crecimiento, son ejercidas por el personal.

b) Amenazas

Las amenazas están en aquellas actividades donde la institución presenta dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. (Sherman., 1980)

El autor declara brevemente que las debilidades no son un componente deseado en la empresa, ya que estas son causantes del destino de cualquier empresa puesto que ellas no representan un signo positivo para cualquier empresa en desarrollo.

4.1.2.2.1. Tipos de factores externos

(Krieger, 2002) Expresa que factores externos son Aquellos que forman parte del macro ambiente o del microambiente en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones

a) Factores tecnológicos

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán.

b) Factores Políticos

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización.

c) Factores socio culturales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Conforman el clima en el que se desenvuelve la empresa, afectan al modo de vivir de las personas y a sus valores.

d) Factores político legal

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo.

Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica.

e) Factores Económicos

Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su nivel más bajo en una década, en su nivel mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están más alto en el mismo periodo. Los precios de las acciones, las tasas de interés, las utilidades corporativas, las exportaciones e importaciones son muy bajos en Estados Unidos y en el extranjero.

Existen diversos tipos de factores económicos, entre los que destacan los factores económicos permanentes, los factores temporales a nivel nacional y los factores temporales en el ámbito internacional. En el macroambiente de la empresa también existen factores económicos que influyen en su funcionamiento y desarrollo.

El nivel general de la actividad económica al que le afectan las dimensiones del mercado del país donde esté ubicada la empresa, así como las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico.

Tabla N° 2		matriz de factores externos			
factores	tipos de factores	factores específico	importancia	calificación	ponderación
Tecnológicos					
	oportunidad	Falta de medios para comunicarse con la institución	8	2	0.16
	oportunidad	Utilización de redes informáticas para agilizar el servicio	8	3	0.24
Políticos					0
	oportunidad	Lineamiento de las entidades reguladoras	10	4	0.4
	oportunidad	coordinación con empresas privadas	10	4	0.4
Socio Culturales					0
	oportunidad	Inducción a la población para mejorar su cultura de pago	10	4	0.4
	amenaza	Escases de materia prima en los proveedores	8	2	0.16
Político Legal					0
	oportunidad	Elaboracion de contraros	12	3	0.36
	amenaza	Conocimiento de leyes	8	2	0.16
Económicos					0
	oportunidad	Capacidad de pago	10	4	0.4
	oportunidad	Facilidad de crédito	16	4	0.64
			100		3.32

fuelle : autoria propia(Meza & Rugama) apartir de encuestas aplicadas a contribuyentes y servidores publicos de la municipalidad

En el análisis de la tabla N° 2 se puede observar el resultado de las encuestas aplicadas a contribuyentes y trabajadores con respecto a los factores externos de acuerdo a la numeración de grado de importancia en la que se obtuvo una ponderación de 3.32, lo que significa que en relación a la media de 2.5, la situación actual de la alcaldía se encuentra en muy buenas condiciones, considerando que no hay que descuidar las amenazas para que en el futuro no se conviertan en debilidades.

En la entrevista aplicada al gerente de la alcaldía manifestó que la situación actual de los factores externos de la alcaldía está en un rango de estabilidad ya que se cuenta con base de datos de los contribuyentes los cuales se está proyectando mejorar el sistema de cobro en línea para facilitar al contribuyente el pago de sus obligaciones logrando mayor eficiencia en la recaudación de los tributos y en los servicios.

Se considera que al haber analizado la tabla de análisis externos las amenazas que se revelan podrían afectar el desarrollo de la institución, por otro lado, se debe tener en cuenta que así como hay amenazas, hay oportunidades que se deben mejorar aún más y deben ser aprovechadas para mantener el buen funcionamiento y desarrollo de la institución y que en un corto tiempo éstas oportunidades sean fortalezas.

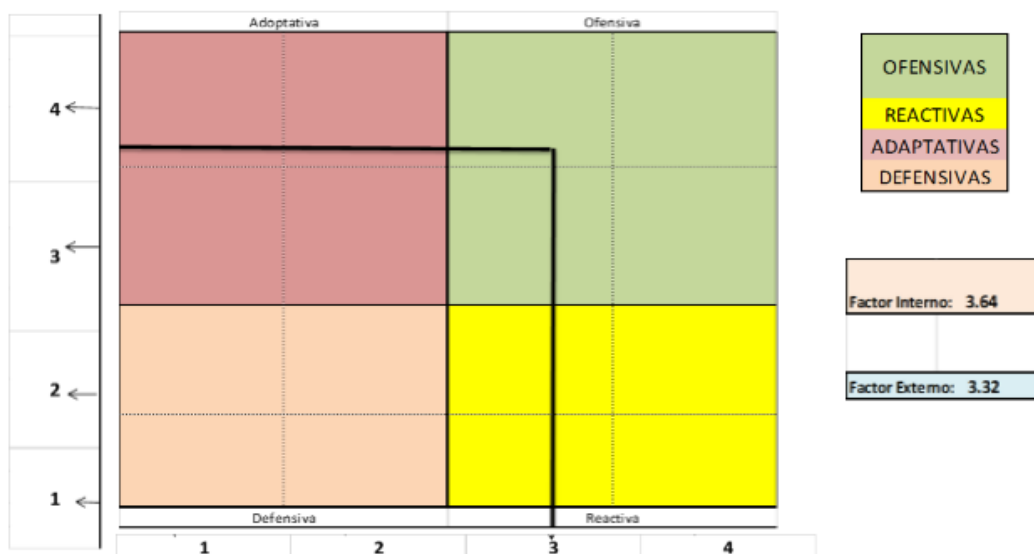
4.1.3. Diagnóstico

Implica expresar, acerca de una realidad dada, un juicio mediante el cual esa realidad es comparada con un modelo de la misma, esto conlleva a que el diagnóstico es, en esencia, un elemento básico que relaciona dos modelos a saber: ¿es decir, hay una proposición categórica que señala “como es” la situación y una proposición valorativa que implica el cómo debe ser? Esa situación, misma hacia la que se proyectaran las acciones a realizar.

Dentro de la institución es vital llevar a cabo un análisis continuo y a fondo para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro. Esto se debe analizar a tiempo, para poder dar solución de forma eficiente.

Actualmente, para tener conocimientos sobre el entorno es importante llevar a cabo un análisis sobre este, con el fin de obtener información sobre el lugar en el que se está situado, para esto es importante el tener en cuenta ciertos objetivos futuros, es decir hacia donde se quiere llegar dentro de cierto tiempo, la estrategia que se utilizará para lograr eso, con originalidad y logrando cierta competitividad, esto con el fin de hallar un lugar dentro del mercado, logrando exitosamente cierto liderazgo.

SE DEBEN DISEÑAR ESTRATEGIAS : OFENSIVAS



Según el resultado del análisis del ambiente Interno y Externo, la situación de la Alcaldía se encuentra en un ambiente ofensivo ya que presenta mayores fortalezas que debilidades y para mantener esa posición hay que aprovechar al máximo esas fortalezas como lo son los objetivos financieros mayormente y la dirección de los factores operativos, pero así mismo hay que eliminar todas esas debilidades que representan un peligro para el funcionamiento de la institución. Por otra parte, hay que aumentar el aprovechamiento de los recursos en los que se consideran oportunidades de la institución y contrarrestar las amenazas proponiéndose generar nuevas alternativas para convertirlas también en nuevas oportunidades y no en futuras debilidades.

4.1.3.1. Patrones de análisis de la administración.

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en torno a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro analítico. En realidad, no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En este pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo. (Blun, 1976)

Podemos definir el Análisis Administrativo como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

4.1.3.1.1. Plano Organizativo Dinámico

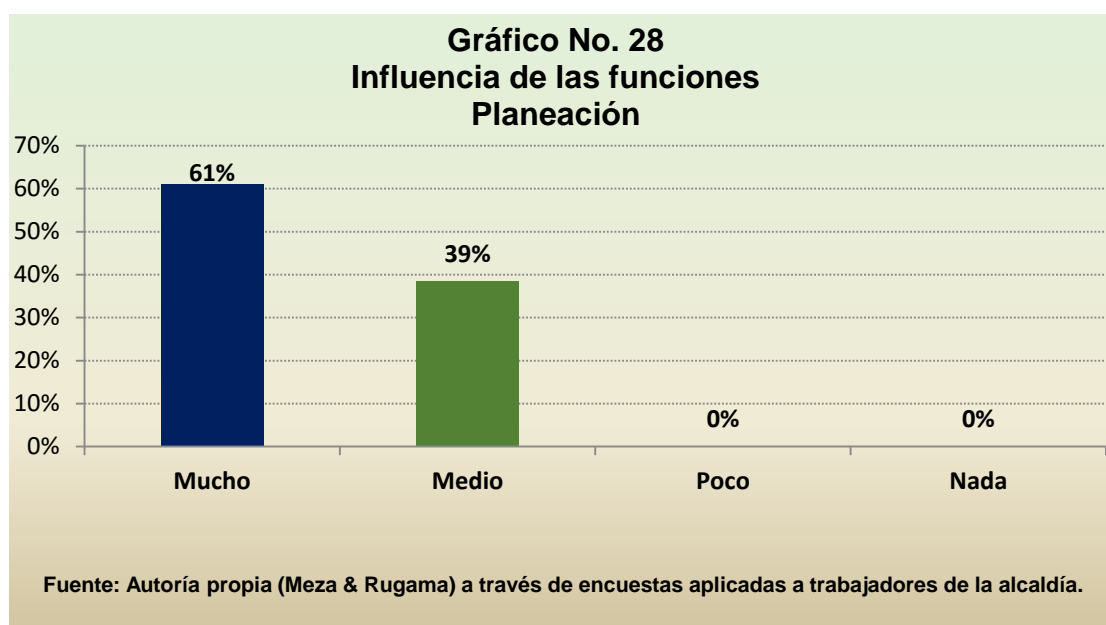
Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en torno a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro analítico. En realidad, no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. En este pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo.

Este plano proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick, uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración. Gullick sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. (Rngel, 2013)

a) Planeación

La planeación empresarial permite que la organización tome parte importante en la formación de su futuro, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino. (CANALES, 2008)

En otras palabras, la planeación es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.



De acuerdo a los resultados obtenidos en el Gráfico No. 28, mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos de la alcaldía municipal de Jinotega el 61% de los servidores públicos expresaron que la planeación es mucha y un 39% dijeron que media ya que para toda empresa u organización la planeación es fundamental e importante porque permite el crecimiento continuo de esta.

Según los resultados obtenidos la planeación de las actividades se mantiene en una situación bastante satisfactoria, muy segura se podría decir, esto es gracias a la buena dirección por parte de los directores de cada área en lo que en cada decisión tomada tratan de tener un control de las actividades que en la alcaldía se ejecutan.

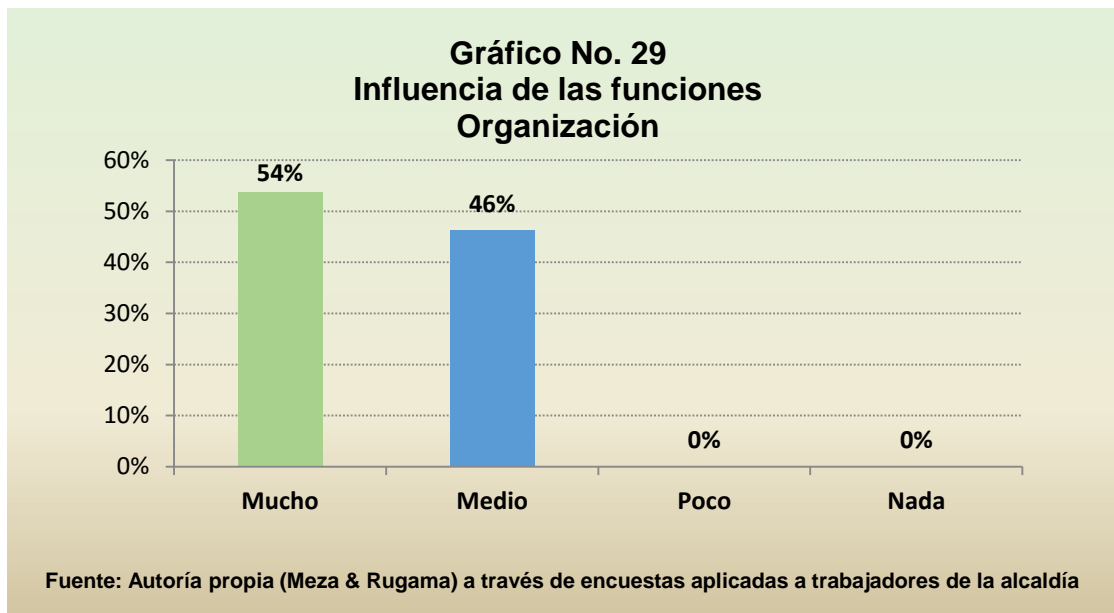
Según lo expresado por el autor, en su teoría recalca que la planeación permite que una organización tome parte en la formación de su futuro, y se cumple en su totalidad en las actividades de la alcaldía puesto que una dirección sin planeación, sería una dirección sin rumbo al avance sino al fracaso.

b) Organización

Las empresas no nacen ni se estructuran por sí mismas. Antes de ponerlas en marcha, sus directivos deben tener clara la forma en que ésta se organizará de cara a las tareas propias de su actividad comercial. Ninguna labor de gestión y administración será posible si antes no se fija un plan de organización, el cual debe sentar las bases para el funcionamiento de la empresa y para elementos asociados, por ejemplo, el control de riesgos, la gestión de calidad o los Recursos Humanos, entre otros. (Arizabaleta, 2005)

Expresado de otra manera una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa.

La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana. Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia.



Mediante los resultados brindados en el Gráfico No. 29, en la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega hallamos que un 54% opinaron que la organización en la alcaldía es mucha y un 46% que es media, por lo tanto, la organización es muy esencial e importante ya que la alcaldía tiene que partir con un fin en específico.

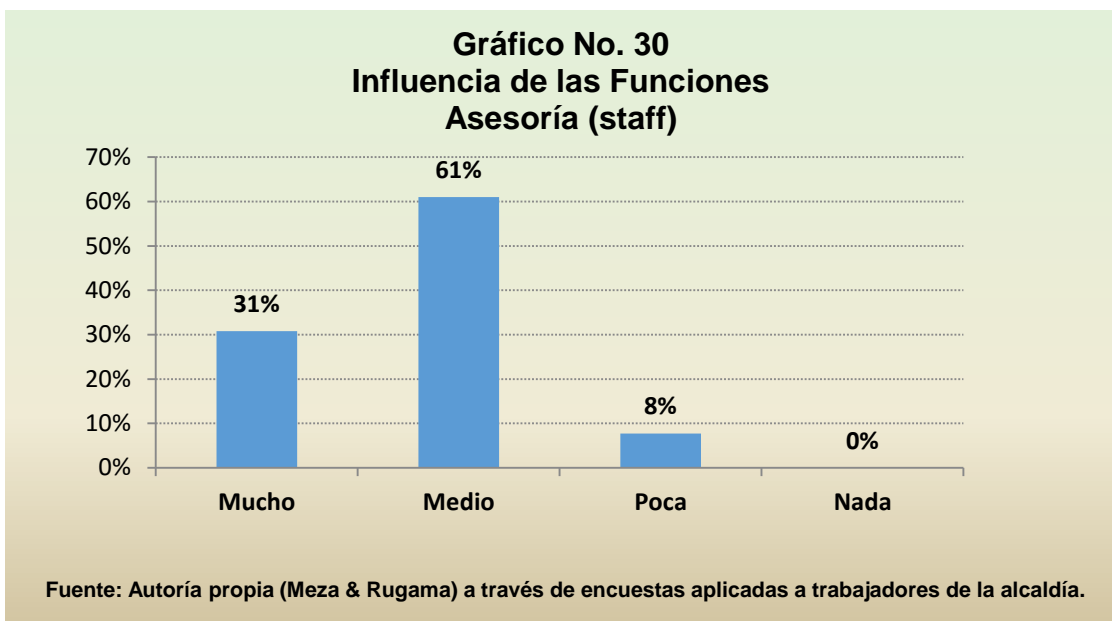
De acuerdo a los resultados obtenidos que fueron muy acorde a las actividades de la alcaldía, también se asemejan a la realidad de la institución ya que el trabajo de los directores al promover una buena organización en los servidores públicos para un buen alineamiento y cumplimiento de sus tareas encomendadas.

En lo expresado por (Arizabaleta, 2005) que la empresa antes de ponerla en marcha, sus directivos deben de tener en claro la forma en que ésta se organizará, de esta manera en la alcaldía también desde antes de que se tome una decisión los directores organizan como hacerlo ya que dichas decisiones repercutan en el rumbo de la institución.

c) Staff o Dotación de personal y asesoría.

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. (Arizabaleta, 2005)

Esto quiere decir que asesoría o staff aquel personal que tiene una relación jurídica laboral permanente al sector público, es decir aquel personal de planta, a contrato, personal permanente.



Según el Gráfico No. 30, los trabajadores encuestados de la alcaldía municipal de Jinotega reflejaron con un 31% que la asesoría es mucha y un 61% opinaron que la asesoría es media, sin embargo, solo un 8% reflejaron que la asesoría es poca, puesto que hay que tener un personal muy capacitado para enfrentar cualquier tipo de obstáculos y tomar las mejores decisiones para la institución.

Se ha notado la importancia del staff en una institución puesto a que gracias a ellos las altas direcciones se apoyan en su asesoramiento para tomar decisiones más acertadas en las que no perjudiquen el buen funcionamiento de la institución.

Por esta misma razón es que el autor explica en su teoría la importancia de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

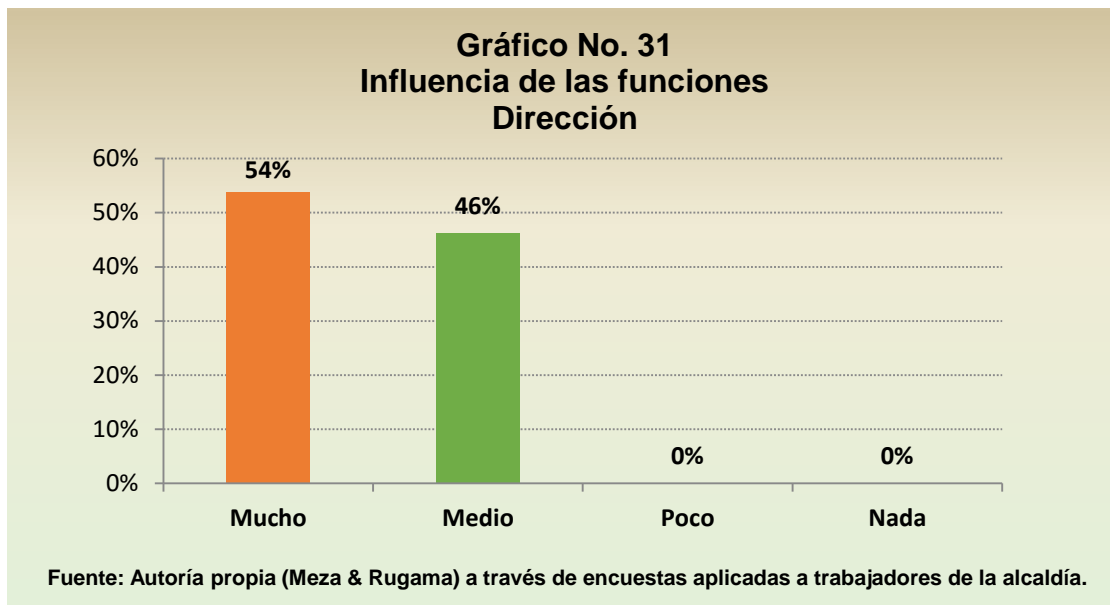
d) Dirección.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. (Herrera, 2006)

Visto de otra manera una buena dirección es la actividad que está destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para tener éxito. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección.

La Dirección será eficiente en cuanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.



A través de los resultados brindados en el Gráfico No. 31, en la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía, el 54% de los servidores públicos de la alcaldía municipal de Jinotega opinaron que la dirección de la alcaldía es mucha, y el 46% reflejaron que es media, puesto que con una buena dirección la alcaldía tendrá buenos frutos.

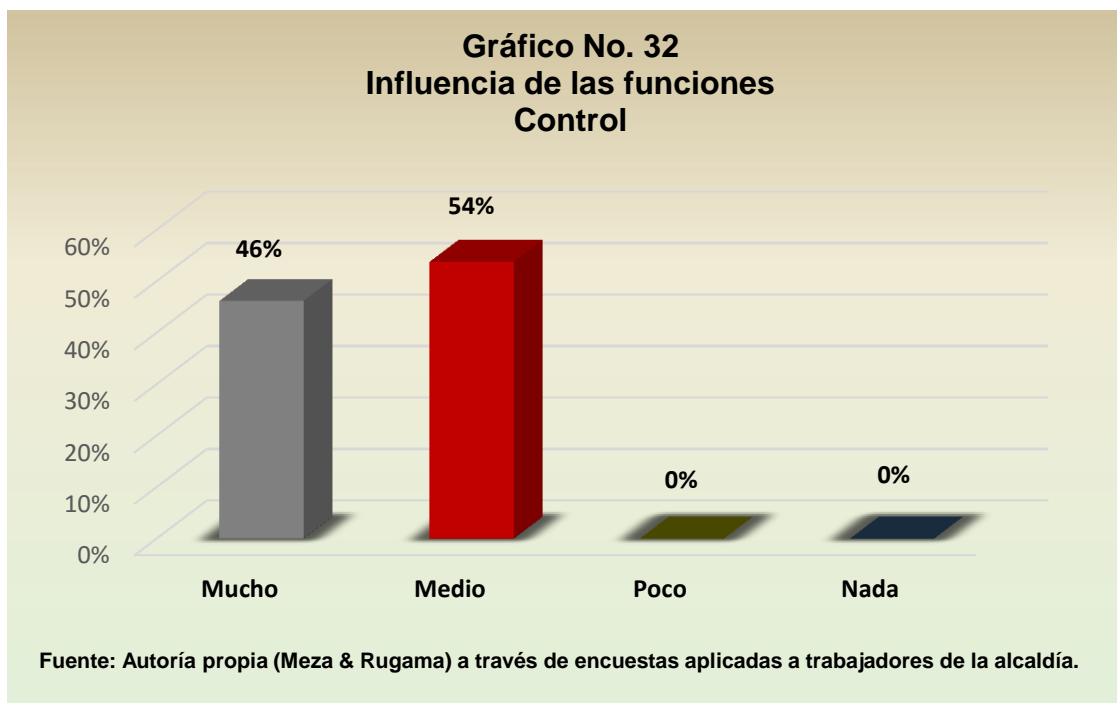
Al observar los resultados se puede decir que las respuestas de los trabajadores encuestados están acertadas ya que relacionando su alto porcentaje de aceptación y la real situación de la institución coinciden en la influencia de una buena dirección por parte de los directores en general, cabe mencionar que, como toda empresa, también existen debilidades en las que se trabaja en conjunto para remediarlas y lograr superarlas para evitar problemas a futuro para la institución.

La Dirección es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible es lo que en resumen nos ha aclarado (Herrera, 2006).

e) Control

Administrar significa ejercer la dirección de un proyecto, que se encamina hacia un objetivo; por lo tanto, consiste en planearlo y organizarlo en pasos simultáneos y /o sucesivos, que son necesarios supervisar, para que se desarrollen en el rumbo adecuado hacia el fin. Esa supervisión, es lo que llamamos control administrativo. (Sherman., 1980)

En otras palabras, el Control contiene los elementos de la organización que contribuyen a que los colaboradores logren sus objetivos, de acuerdo con las metas establecidas por la organización.



En los resultados obtenidos de la gráfica N° 32 en la que el 46% de los trabajadores encuestados valoran con mucha influencia de control en las operaciones de la alcaldía y por otro lado el 54% opinó que hubo poca influencia de control en las operaciones.

En la entrevista aplicada al gerente éste manifestó que implementar la técnica de control en todas las actividades, esto influye en que permite detectar situaciones en la cual se deben mejorar en todos los sentidos reorientando al mejoramiento de la prestación de servicio con mejor y mayor calidad que brinde al usuario satisfacción.

Asimismo, la falta de supervisión de las tareas encomendadas afecta directamente a la ejecución de las actividades, aunque en la encuesta a los trabajadores y la entrevista al gerente se encuentra con una buena aceptación, no se debe de descuidar ya que se podría convertir en una amenaza hasta convertirse en una debilidad.

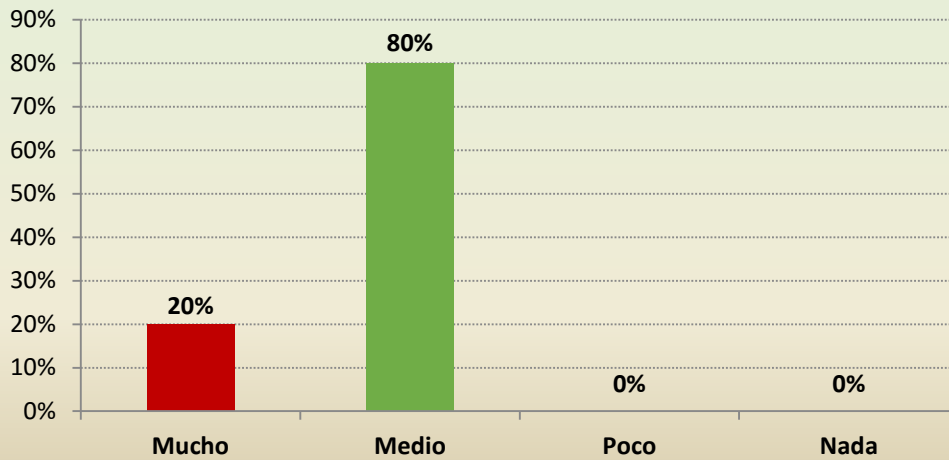
De esta manera se cumple lo expuesto en la teoría de Sherman, que administrar significa ejercer la dirección de un proyecto que se encamina hacia un objetivo lo cual consiste en planear y organizar en pasos simultáneos lo que es muy necesario para supervisar que las actividades se desarrollen adecuadamente.

f) Reporte

Entonces, el reporte es aquel documento que se utilizará cuando se quiera informar o dar noticia acerca de una determinada cuestión. Puede emplearse internamente dentro de una empresa, por ejemplo, entre jefes de área con destino al gerente general para darle una acabada idea del funcionamiento de cada sector. (Rngel, 2013)

Como podemos ver, si tomamos en consideración los que acabamos de decir, la planificación en una empresa, tiene mucho que ver con el reporte presentado por el gestor, además en dicho informe, muchas veces se especifica la situación de la organización.

Gráfico No. 33
Influencia de las funciones
Reporte



Fuente: Autoría propia (Meza & Rugama) a través de encuestas aplicadas a trabajadores de la alcaldía.

En referencia a la gráfica No. 33, los resultados brindados en la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega manifestaron con un 20% que el reporte es mucho y un 80% que es medio, por lo que no hay mucha información acerca de algún asunto en particular de la institución.

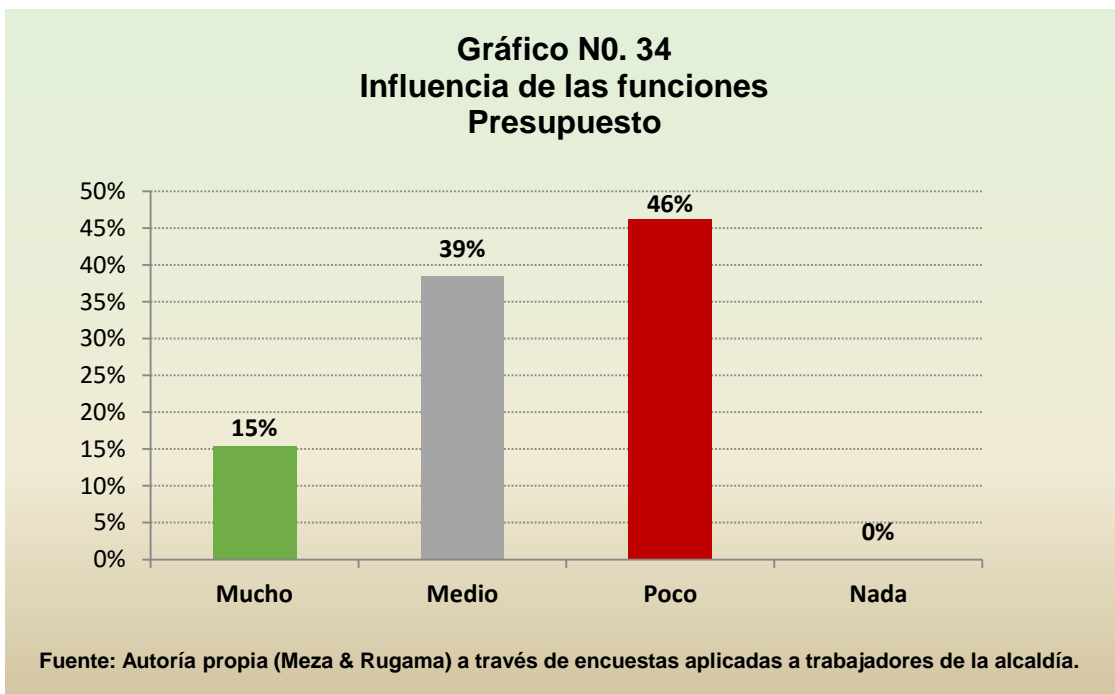
Dados los resultados en el gráfico N° 39 se ha observado que las funciones de la institución analizadas frecuentemente por los superiores y hasta por analistas, se realizan por medio del cumplimiento del informe de las tareas encomendadas y reportes de tareas mayores a largo plazo.

Al realizar observación de las actividades encomendadas a cada funcionario y al tener en su mayoría en su ficha de cargo la elaboración de un reporte o informe sobre el cumplimiento de sus labores, de esta manera se cumple lo que (Rangel,2013) expone.

g) Presupuesto

El presupuesto de una empresa es un plan que recoge todas las operaciones y recursos para lograr los objetivos marcados, expresado en términos monetarios. Queramos o no, el presupuesto de una empresa es algo a tener muy en cuenta a la hora de realizar cualquier acción. Marcar un presupuesto es adelantarse al futuro para evitar contratiempos o problemas. (MichaelMaggs, 2014)

Esto quiere decir que el presupuesto de una empresa es un plan que recoge todas las operaciones y recursos para lograr los objetivos marcados, expresado en términos monetarios.



Los resultados obtenidos en el Gráfico No. 34, de la encuesta aplicada a los trabajadores de la alcaldía municipal de Jinotega sobre el presupuesto, expresaron con un 15% que el presupuesto es mucho, el 39% opinaron que es medio y el 46% reflejaron que es poco.

Según lo expresado por los trabajadores, el buen manejo del presupuesto requiere de mucha responsabilidad y transparencia, pero en lo más importante que requiere de un buen control para saber cómo aplicarlo en lo más necesario, y por lo observado en la gráfica, los trabajadores expresaron que la influencia en la aplicación del presupuesto está en una aceptación estable

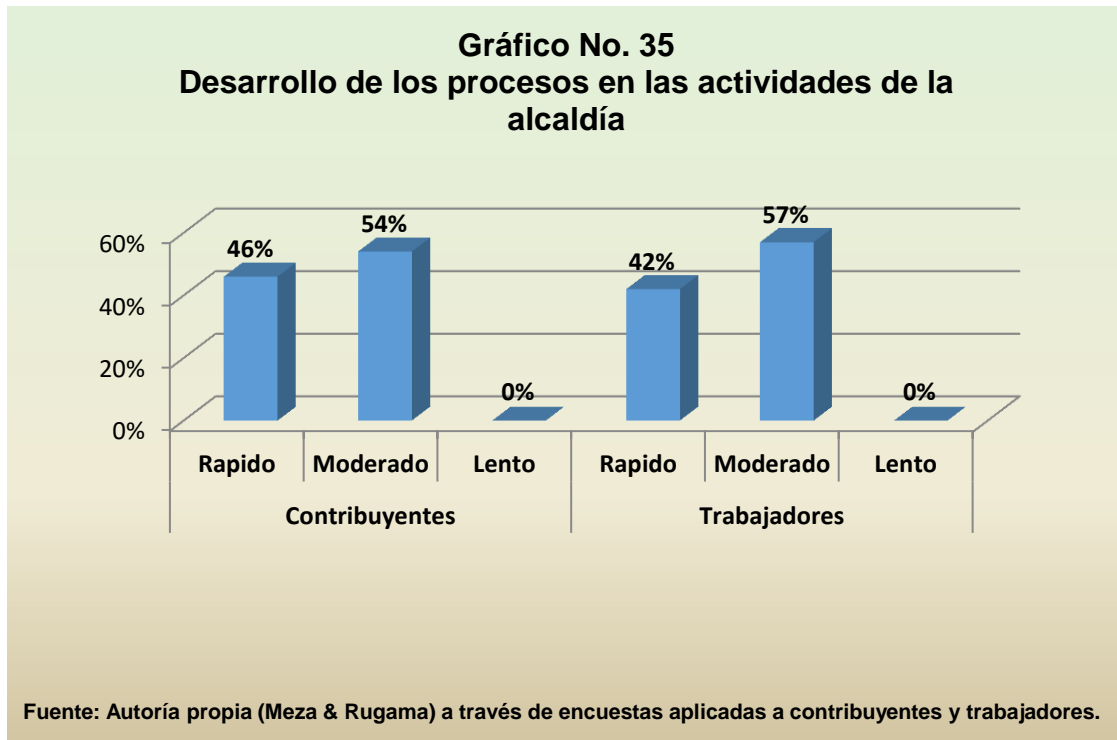
((Miranda, 2012) afirmó que el presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos, y la relación estimada de los costos, gastos y egresos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado de tiempo, así mismo se han venido cumpliendo cada paso para cumplir con esta teoría, en el que el grado de influencia del presupuesto en las operaciones de la alcaldía tiene un efecto muy positivo ya que sin un manejo efectivo del presupuesto, no se podría llevar a cabo el cumplimiento de las mismas.

4.1.3.1.2. Plano Funcional

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, socio gramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización (Rngel, 2013)

En otras palabras, la funcionalidad o dirección de operaciones en la institución es un área funcional que, junto a las finanzas, se configura como clave para la buena marcha de la organización.

Las decisiones que se toman en este departamento afectan directamente sobre la estrategia de operaciones y los resultados y, no sólo eso, sino que además conllevan una gran responsabilidad ya que son destino de una buena parte de las inversión del capital aportado por la población mediante la declaración de los impuestos.



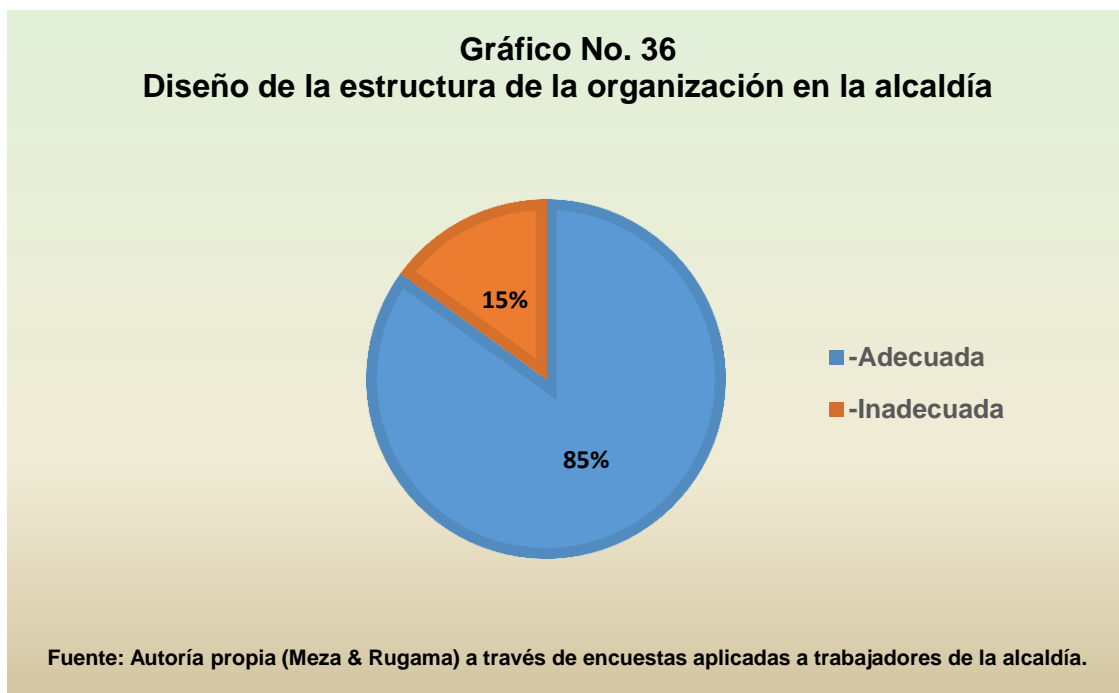
Según el resultado obtenidos de la encuesta aplicada a contribuyentes y trabajadores de la alcaldía tanto el 46 % de los contribuyentes como el 42 % de los trabajadores, manifestaron que los procesos de las actividades de la alcaldía se desarrollan de manera rápida, mientras que el 54 % de los contribuyentes como el 57 % de los trabajadores opinaron que los procesos de las actividades se desarrollan de manera moderada.

En la entrevista realizada al gerente éste manifestó que los procesos están acorde a las normas técnicas de control interno de los cuales nos debemos someter por ser una institución que maneja fondos del pueblo y para el pueblo, a partir de lo anterior se cuenta con manuales de procedimientos en cada una de las áreas administrativas.

En la observación realizada en la alcaldía municipal, sobre la realización de las operaciones se considera que si realmente se realizan de manera moderada ya que se observó que no hay congestionamiento en los espacios de espera y la realización de los trámites satisface las expectativas de los contribuyentes.

4.1.3.1.3. Plano Estructural.

Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, los egipcios, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a este plano estructural, en el tanto las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas. (Rngel, 2013)



De acuerdo a los resultados obtenidos en Gráfico No. 36, mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos de la alcaldía municipal de Jinotega encontramos en un 85% que el diseño de la estructura de la organización en la alcaldía es inadecuado y el 15% que es adecuada, por lo que es necesario un cambio en estas estructuras para tener como fin la satisfacción y buena expectativas del contribuyente.

Según la entrevista aplicada al gerente de la alcaldía, en la que expresó que la estructura organizacional está adecuada ya que jerárquicamente los puestos están bien definidos y organizados para no crear confusión en los subordinados y en los mismos jefes de área a la hora de ejercer sus funciones y saber a quién mandar y a quien obedecer, de acuerdo a la ley de régimen presupuestaria municipal en la cual se cuenta con aproximadamente 400 trabajadores.

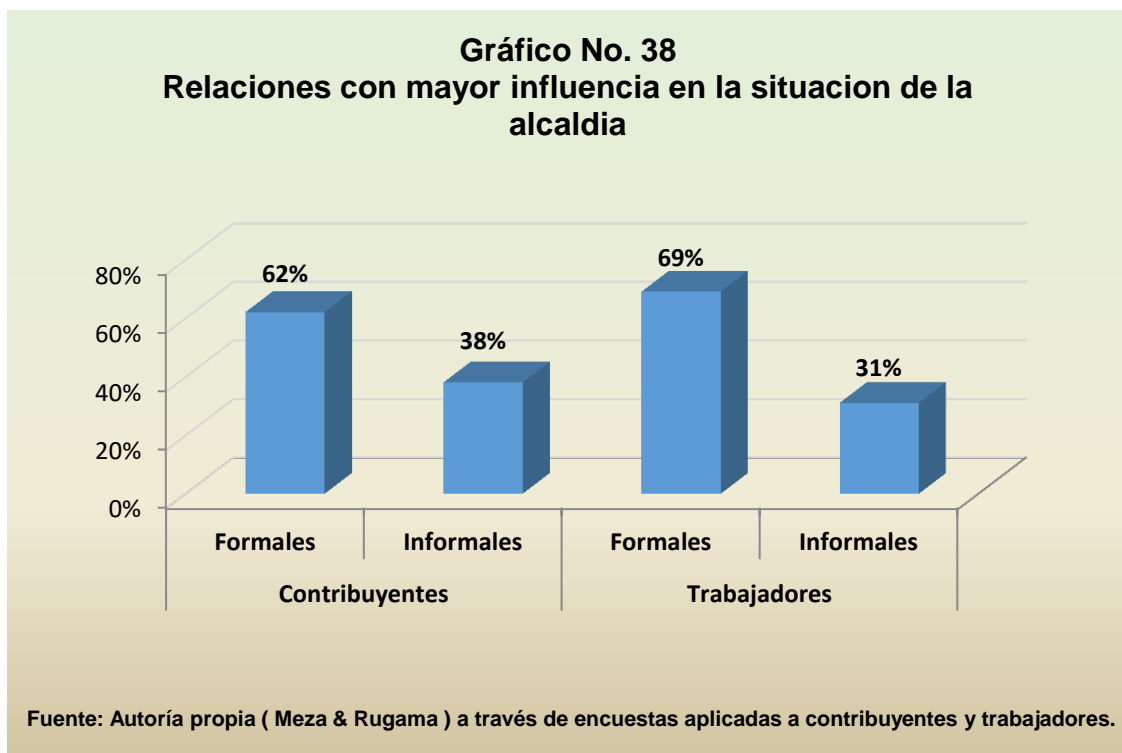
En la observación realizada se confirmó que las instalaciones de la alcaldía son adecuadas, porque lo manifestó también el 85 % de los trabajadores, puesto a que ellos se sienten satisfechos con la organización por parte de los directores y así saber distribuir adecuadamente las tareas en cada funcionario.

Por otra parte, el 15% de los trabajadores que expresaron que la estructura de la organización es inadecuada, ya que éstos se desempeñan en la limpieza de las oficinas de las diferentes áreas de la organización, y por esta razón se considera que es caso de actitud por parte de ellos, en la que por no sentirse adaptados en ése cargo, se expresaron de manera negativa al consultarles sobre la estructura de la organización.

4.1.3.1.4. Plano Comportamental

Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa.

Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar. Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica (Rngel, 2013)



Dados los resultados reflejados en la gráfica N° 38, en la que el 62 % de los contribuyentes como el 69 % de los trabajadores respondieron que las relaciones con mayor influencia en la situación de la alcaldía durante el 2016 fueron las formales mientras que el 38% de los contribuyentes como el 31% de los trabajadores opinaron que las relaciones con mayor influencia fueron las formales.

En la entrevista que se realizó dirigida al gerente de la alcaldía en lo que él considera que durante el 2016 fueron objeto de auditoría lo cual permitió mejorar el control y la administración de los recursos del estado e igualmente se mejoró la capacidad técnica de algunos funcionarios que han sido enviados a constantes capacitaciones a través de la carrera administrativa municipal.

En cuanto a la observación realizada se pudo ver que, si realmente hubo bastante influencia de las relaciones formales dentro de la alcaldía, esto se debe al trato justo que se realiza a la hora de la atención al contribuyente y por otro lado hay coordinación en el área de espera para poder ser atendidos, es decir hay un ambiente ordenado.

V. CONCLUSIONES

Después de procesar y analizar todos los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados para la presente investigación, se llegó a la siguiente conclusión.

1. La filosofía de la alcaldía se concentra en una visión enfocada hacia las tendencias culturales y el liderazgo, para lo cual se está trabajando una misión con mayor énfasis a los servicios y la imagen pública; pero que a su vez tiene tendencia hacia otros componentes como: filosofía y los empleados, pero en menor grado, por lo que se demuestran pocos valores personales, perjudicando así los valores organizacionales y por ende afecta la imagen pública de la empresa.
2. El ambiente organizacional contempla a lo interno suficientes fortalezas como es: liquidez, dirección y gestión de las operaciones; aunque existen pocas debilidades, tales como: las condiciones de las instalaciones en donde se presta el servicio así como la excepción en los procedimientos. Por su parte a lo externo se posee la oportunidad de los lineamientos de las entidades reguladoras, pero también tiene amenazas muy significativas como falta de medios para comunicarse con la institución, escases de la materia prima en los proveedores y falta de conocimientos de las leyes.
3. La situación actual de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Jinotega, está en una condición muy favorable ya que posee muchas fortalezas en la que se resaltan más los factores financieros, y oportunidades así como buena coordinación con empresas privadas, esta situación orienta a la Alcaldía al plano comportamental, en la que en el transcurso de este periodo estudiado se observó mayor influencia en las relaciones formales debido al trato justo que se le da al contribuyente a la hora de prestar el servicio y a la realización de los trámites.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Arizabaleta, E. V. (2005). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE Ediciones.
- Blun, M. y. (1976). *Psicología industrial*. Mexico: Trillas.
- Camarena, C. A. (2010). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CONSULTORÍA*. EDITORIAL TRILLAS.
- CANALES, F. H. (2008). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: LIMUSA.
- Castro, J. A. (2015). *Estrategia Empresarial de la Finca Esperanza Verde*. San Ramon.
- Centeno, O. H. (2015). *Diagnostico empresarial de la empresa EDISMAT*. Matagalpa.
- Collado, R. H.-C. (1996). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO.
- Drucker, P. F. (2003). *Como medir el rendimiento de una empresa*. Ediciones Deusto.
- ESPECIALISTAS EN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*. (1999). ALFAOMEGA.
- Fred, K. (1978). *Investigacion del Comportamiento: Tecnicas y Metodologia*. Mexico: Interamericana.
- GARCIA, F. G.-M. (2008). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: LIMUSA.
- García, R. (2002). *Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional*. El salvador.
- Gibson J-Ivancevich, J. y. (1984). *Organizaciones; Conducta, Estructura, y Proceso*. Mexico: Interamericana.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Guevara, I. C. (2000). *Diagnóstico Organizacional de los puestos de la alcaldía de Estelí*. Managua.
- Hanwley. (1975). *Ecologia Humana*. Madrid: Tecnos.
- Hellriegel, S. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: CEANGE LEARNING.
- Hernandez, F. y. (2000). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A.
- Herrera, J. E. (2006). *Gestion Estrategica Organizacional*. ECOE EDICIONES.

- Karin Chavarriaga, D. R. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la Alcaldía del municipio de Santa Fe Antioquía*. Colombia.
- Kast F, y. R. (1983). *Administracion en la organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kinicki, k. y. (1995). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Irwin.
- Krieger, m. (2002). *Sociologia de las Organizaciones*. Argentina: Prentice Hall.
- Likert, R. (1967). *Las Ornanizaciones Humanas*. New York: Mac Graw-Hill.
- Lindgren, H. (1980). *Introduccion a la psicologia Social*. Mexico: Trillas.
- LOPEZ, J. P. (2008). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTÍFICA*. MANAGUA NICARAGUA.
- Lozada, J. (2014). *PROPIEDAD INTELCTUAL E INDUSTRIA*. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA LATINOAMERICANA.
- Luc., B. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- M., D. R. (2016). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*. EDICIONES UC.
- Mann.L. (1972). *Elementos de Psicologia Social*. Mexico: Limusa.
- Marx M. y Hillix, W. (1972). *Sistemas y teorías psicologicas contemporaneas*. Buenos Aires: Editorial Paidos.
- MichaelMaggs. (2014). *Recursos Pyme*. Madrid: Central European Summer Time.
- Miranda, M. F. (2012). *Diagnóstico empresarial del Hotel Montaña y Cabaña Selva Negra*. Matagalpa.
- Peter, D. (2014). *La Gerencia de Empresas*. new york: DEBOLSILLO.
- PORTER, M. E. (2010). *Estrategia Competitiva*. Piramide.
- Prado, J. F. (2015). *CLIMA Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL*. MANUAL MODERNO.
- RABASSA, J. M. (2016). *Analisis y Estrategia financiera*. HispanoEuropea.
- Reyes Ponce, H. (2007). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rngel, R. B. (2013). *Diagnóstico Administrativo I*. Panamá.
- Salidas profesionales del Project Management*. (2016). Barcelona.
- Salidas profesionales del Project Management"*. (2016). barcelona.
- Sanchez, C. R. (2004). *Administracion del precio en mercadotecnia*. mexico: Ediciones Paraninfo S.A.
- Sherman., c. y. (1980). *Administracion del personal*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A .

Thompson, I. (Julio 2006). *La Mercadotecnia Integrada*.

Tomas, d. d. (2011). *Diagnostico organizacional de la universidad*. bogotá.

Toruño, K. S. (2010). *Diagnóstico Organizacional de la PYMES*. Matagalpa.

ANEXOS

Anexo N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES							
VARIABLE	SUBVARIABLE	SUB SUVARIABLE	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA		
Diagnóstico Organizacional	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	VISIÓN	Encuesta	Proveedores			
			Encuesta	Empleados	¿Hacia cual de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?		
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?		
			Observación	Alcaldía	Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?		
Diagnóstico Organizacional	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	MISIÓN	Encuesta	Proveedores	¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?		
			Encuesta	Empleados	En los siguiente componentes que tanto enfoque tiene la misión de la Alcaldía		
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Hacia donde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía?		
			Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes		
Diagnóstico Organizacional	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	VALORES	Encuesta	Contribuyentes	En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?		
			Encuesta	Empleados	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?		
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?		
			Observación	Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía		
Diagnóstico Organizacional			FILOSOFÍA EMPRESARIAL	VALORES	Encuesta	Proveedores	En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?
					Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?
					Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
					Observación	Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional			FILOSOFÍA EMPRESARIAL	VALORES	Encuesta	Proveedores	En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?
					Encuesta	Empleados	¿Cómo Califica los valores Organizacionjales de la Alcaldía?
					Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo Califica los valores Organizacionjales de la Alcaldía?
					Observación	Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía

Diagnóstico Organizacional	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	OBJETIVOS	Encuesta	Proveedores	
			Encuesta	Empleados	¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
			Observación	Alcaldía	Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía
Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE INTERNO	Encuesta	Proveedores	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto
			Encuesta	Empleados	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores internos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
			Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Encuesta	Proveedores	Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores externos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto
			Encuesta	Empleados	Valore del 1 al 20 el grado de importancia que tuvieron de los siguientes factores externos en el año 2016, considerando que 1 es el menos importante y 20 el más importante
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
			Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Encuesta	Contribuyentes	
			Encuesta	Empleados	¿Qué tanta influencia tuvieron durante el año 2016 los siguiente agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
			Observación	Alcaldía	

Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Encuesta	Proveedores	
			Encuesta	Empleados	¿Qué tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué tanta influencia tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
			Observación	Alcaldía	
Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Encuesta	Proveedores	¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?
			Encuesta	Empleados	¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
			Observación	Alcaldía	Desarrollo de los procesos de las actividades en la alcaldía
Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Encuesta	Proveedores	
			Encuesta	Empleados	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
			Observación	Alcaldía	Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía
Diagnóstico Organizacional	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AMBIENTE EXTERNO	Encuesta	Proveedores	¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?
			Encuesta	Empleados	¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
			Entrevista	Gte/Alcalde	¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
			Observación	Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA-FAREM MATAGALPA

GUIA DE ENCUESTAS

Dirigida a: Contribuyentes.

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA FAREM-MATAGALPA.

Los datos que usted nos facilitará serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De antemano le agradecemos su colaboración.

Objetivo: Realizar un trabajo investigativo para la realización de un diagnóstico estratégico de la dirección administrativa de la alcaldía municipal de Jinotega.

I. Datos generales

1. Actividad que desempeña _____
2. Tiempo de operar _____

II. Diagnóstico organizacional

Marque con una **X** la respuesta seleccionada, puede marcar más de una opción.

- 1- ¿Qué tanto enfoque tienen las actividades que realizan los funcionarios de la Alcaldía en los siguientes componentes?

COMPONENTES	Mucho	Medio	Poco	Nada
Clientes				
Servicios				
Mercado				
Tecnología				
Responsabilidad social				
Filosofía				
Competencia				
Imagen publica				
Empleados				

- 2- ¿En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?

VALORES PROFESIONALES	EXC	M B	B	R	M
Aptitud					
Cultura del esfuerzo					
Compromiso					
Ética					
Respeto					
Adaptabilidad al cambio					
Liderazgo					
Visión global					

- 3- ¿En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?

VALORES ORGANIZACIONALES	EXC	M B	B	R	M
-(Aprovechamientos de recursos) Eficiencia					
-(Toma de decisiones) Eficacia					
-Responsabilidad					
-Ética empresarial					
-Compromiso patriótico					
-Solidaridad					

4- Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores internos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

FACTORES INTERNOS	Valores	1	2	3	4	5
Financieros	Liquidez					
	Presupuesto para las operaciones					
Administrativos	Dirección de las Operaciones					
	Servicios públicos					
Operativos	Calidad del servicio					
	Rapidez del servicio					
Procesos	Disponibilidad para gestionar un trámite					
	Eficiencia para gestionar un trámite					
Estructura	Mejora de las instalaciones para un mejor servicio					
Relaciones formales						
Relaciones informales						
Humanos	Esmerada atención					
	Eficacia del servicio					

5- Califique del 1 al 5 ¿cómo estuvieron los siguientes factores externos en el año 2016? considerando que 1 es el más bajo y 5 el más alto.

FACTORES EXTERNOS	VALORES	1	2	3	4	5
Tecnologicos	Falta de medios para comunicarse con la institución					
	Utilización de redes informáticas para agilizar el servicio					
Políticos	Lineamiento de las entidades reguladoras					
	coordinación con empresas privadas					
Socio culturales	Inducción a la población para mejorar su cultura de pago					
	Escases de materia prima en los proveedores					
Politico legal	Elaboración de contrarros					
	Conocimiento de leyes					
Economicos	Capacidad de pago					
	Facilidad de crédito					

6- ¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?

- Rápido	
- Moderado	
- Lento	

7- ¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?

- Relaciones formales	
- Relaciones informales	

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA-FAREM MATAGALPA

GUIA DE ENCUESTAS

Dirigida a: Trabajadores de la alcaldía

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAM-MANAGUA FAREM-MATAGALPA.

Los datos que usted nos facilitará serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De antemano le agradecemos su colaboración.

Objetivo: Realizar un diagnóstico con el fin de analizar la implementación de los recursos de la dirección administrativa para el cumplimiento de sus actividades realizando así un diagnóstico estratégico de esta dirección.

I. Datos generales

Área en que labora: _____

Antigüedad: _____

II. Diagnóstico organizacional

Marque con una **X** la respuesta seleccionada, puede marcar más de una opción.

- 1- ¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?

COMPONENTES	Si	No
- Tendencias		
- El Negocio		
- Ventaja competitiva		
- Liderazgo		

- 2- En los siguientes componentes que tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía.

COMPONENTES	Mucho	Medio	Nada
- Clientes			
- Servicios			
- Mercado			
- Tecnología			
- Responsabilidad social			
- Filosofía			
- Competencia			
- Imagen pública			
- Empleados			

- 3- ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?

VALORES PERSONALES	EXC	M B	B	R	M
- Responsabilidad					
- Respeto					
- Puntualidad					
- Honestidad					
- Disciplina					
- Inteligente					
- Tolerancia					
- Solidaridad					
- Sinceridad					
- Prudencia					

4- ¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?

VALORES ORGANIZACIONALES	EXC	M B	B	R	M
- Eficiencia					
- Eficacia					
- Responsabilidad					
- Ética Empresarial					
- Compromiso Patriótico					
- Solidaridad					

5- ¿Cómo califica los valores profesionales de la alcaldía?

VALORES PROFESIONALES	EXC	M B	B	R	M
- Aptitud					
- Cultura de esfuerzo					
- Compromiso					
- Ética					
- Respeto					
- Adaptabilidad al cambio					
-Liderazgo					
-Visión Global					

6- ¿Cuáles de los siguientes tipos de objetivos han predominado más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?"

OBJETIVOS	Si	No
- Objetivos Financieros		
- Objetivos Sociales		
- Objetivos Tecnológicos		

9- ¿Qué tantas influencias tuvieron durante el año 2016 los siguientes agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?

AGENTES	Mucha	Media	Poca	Nada
-Poder negociador con los clientes				
-Poder negociadores de los proveedores				
-Entrada de servicios sustitutos				
-Rivalidad competitiva				
-Entrada de nuevos competidores				

10- ¿Qué tantas influencias tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

FUNCIONES	Mucha	Media	Poca	Nada
-Planeación				
-Organización				
-Asesoría (staff)				
-Dirección				
-Control				
-Reporte				
-Presupuesto				

11- ¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?

-Rápido	
-Moderado	
-Lento	

12- ¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?

-Adecuada	
-Inadecuada	

13- ¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

-Relaciones formales	
-Relaciones informales	

Anexo N° 4



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN MANAGUA-FAREM MATAGALPA

ENTREVISTA

Dirigida a: Gerente de la alcaldía

Somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAM-MANAGUA FAREM–MATAGALPA.

Los datos que usted nos facilitará serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De antemano le agradecemos su colaboración.

Objetivo: Realizar un diagnóstico con el fin de analizar la implementación de los recursos de la dirección administrativa para el cumplimiento de sus actividades realizando así un diagnóstico estratégico de esta dirección.

I. Datos generales

1. Cargo que desempeña: _____

2. Tiempo de laborar: _____

II. Diagnóstico organizacional

- 1- ¿Hacia qué componentes está orientada la visión de la Alcaldía?
- 2- ¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía?
- 3- ¿Los trabajadores tienen conocimiento de este enfoque?
- 4- ¿Qué tan apropiado están con la misión?"
- 5- ¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?
- 6- ¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?
- 7- ¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?
- 8- ¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?
- 9- ¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?
- 10-¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?
- 11-¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?
- 12-¿Qué tantas influencias tuvieron las funciones básicas de la administración en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?
- 13-¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?
- 14-¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?
- 15-¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?

Anexo N° 5

GUIA DE OBSERVACIONES

Objetivo: Se realiza la siguiente guía de observación para recopilar datos con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un diagnóstico estratégico de la Alcaldía municipal de Jinotega.

DIRIJIDA A:	OBSERVACION APLICADA	RESPUESTA ESPERADA
Alcaldía	¿Hacia cuál de los siguientes componentes está orientada la visión de la Alcaldía?	Si_ No_ Tendencias El Negocio Ventaja competitiva Liderazgo
Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes	Mucho _ Medio _ Nada_ Clientes Servicios Mercado Tecnología Responsabilidad social Filosofía Competencia Imagen pública Empleados
Alcaldía	Calificación de los valores personales de la Alcaldía	Exc_ MB_ B_ R_ M_ Responsabilidad Respeto Puntualidad Honestidad Disciplina Inteligente Tolerancia Solidaridad Sinceridad Prudencia
Alcaldía	Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía	Exc _ MB _ B _ R _ M Aptitud Cultura del esfuerzo Compromiso Ética Respeto Adaptabilidad al cambio Liderazgo Visión global

Alcaldía	Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía	Exc _ MB _ B _ R _ M_ Eficiencia Eficacia Responsabilidad Ética empresarial Compromiso patriótico Solidaridad
Alcaldía	Objetivos que predominan durante el año 2016 en la Alcaldía	Si _ No _ Objetivos Financieros Objetivos Sociales Objetivos tecnológicos
	Factores internos	Fortalezas Debilidades
	Factores Externos	Oportunidades Amenazas
Alcaldía	Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía	___ Rápido ___ Moderado ___ Lento
Alcaldía	Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía	Adecuada ___ ___ Inadecuada
Alcaldía	Tipo de relación que influyen en la atención al cliente	___ Relaciones Formales ___ Relaciones Informales