



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM – MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACION**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

**Tema:**

“Diagnóstico organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016”.

**Sub tema:**

“Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del departamento de Matagalpa, durante el año 2016”.

**AUTORES:**

**Br. Juan Francisco Zamora**

**Br. Octavio José Rodríguez Ortega**

**Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

**Matagalpa, Octubre 2017**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA  
FAREM – MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACION**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

**Tema:**

“Diagnóstico organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y  
Jinotega, durante el año 2016”

**Sub tema:**

“Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del departamento  
de Matagalpa, durante el año 2016”

**AUTORES:**

**Br. Juan Francisco Zamora**

**Br. Octavio José Rodríguez Ortega**

**TUTOR:**

**Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez**

**Matagalpa, Octubre 2017**

**Tema:**

“Diagnóstico organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega, durante el año 2016”

**Sub tema:**

“Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del departamento de Matagalpa, durante el año 2016”

## **DEDICATORIA**

A DIOS:

Por su amor y misericordia infinita.

Eres mi fortaleza.

A ti virgen María por tu intersección ante tu hijo divino por cada uno de nosotros.

A mi Madre:

Raquel Zamora López.

Por su amor sincero, apoyo, esfuerzo, dedicación y guiarme siempre por el camino del bien.

A mi Esposa y Hermanos:

Por su confianza, amor y apoyo incondicional.

A mis Familiares y amigos:

Por esa palabra de aliento en los momentos difíciles.

A mis maestros:

Por su enseñanza y lograr transmitirme los conocimientos necesarios para concluir un logro más en mi vida.

**JUAN FRANCISCO ZAMORA**

## DEDICATORIA

**Primeramente a Dios mi Padre Celestial:** por darme la sabiduría e inteligencia para poder alcanzar mis metas propuestas que son mis estudios y porque me permite estar sirviéndole a él sin apartarme de sus caminos.

**A mi Esposa Elda María Luquez Rocha:** por estar siempre a mi lado dándome su apoyo incondicional, animarme cuando me he desanimado en continuar con mi preparación académica, por sus cuidados y amor incondicional.

**A mis Hijos:** por el tiempo que no disfrutamos por mis estudios, su comprensión y palabras de ánimo en el transcurso de mi carrera.

**A mi Maestra tutor:** por apoyarme cuando lo he necesitado, en las informaciones que le he solicitado y por darme siempre sus palabras de ánimo.

**A mis familiares y amistades:** por estar siempre a mi lado Mama animándome, apoyándome y ayudándome cuando el desánimo invadía mi mente, a mis amistades que siempre estuvieron pendiente de mi desarrollo académico animándome para alcanzar mi meta.

**A la Alcaldía Municipal de Terrabona:** por confiar en mi persona de iniciar una nueva etapa de mi vida profesional en aras de fortalecer el perfil de mi cargo brindando un mejor servicio a las familias y mi vida personal.

**OCTAVIO JOSÉ RODRÍGUEZ ORTEGA**

## AGRADECIMIENTO

A Dios padre todopoderoso por ser nuestro creador, que nos da la sabiduría y las oportunidades de superación y las fuerzas para superar toda prueba difícil en nuestro camino.

A nuestros padres quienes nos dieron la dicha de venir a este mundo, el apoyo incondicional para lograr esta meta de triunfo y darnos su amor filial a diario.

A todas esas personas quienes con una palabra de aliento nos dieron la fuerza necesaria para hacer posibles nuestros sueños.

A todos los docentes que de una u otra manera nos apoyaron en tiempo recorridos por esta alma mater en especial agradecemos A nuestra tutora **Mayra Lizet Mendoza Rodríguez** por su apoyo e instrucción en el transcurso de la elaboración de este seminario y de igual forma por su paciencia y comprensión.

A la Alcaldía Municipal de Terrabona por apoyar este esfuerzo conjunto para el fortalecimiento de la comuna con el objetivo de ofrecer un servicio excelente a las familias.

Al SINACAM por implantar un programa de nivelación a las alcaldías con la visión de lograr la excelencia en la prestación de los servicios al municipio a través de profesionales con ética y valores.

Al Gobierno de Reconciliación y unidad nacional siempre preocupado por brindar la mejor atención a los Nicaragüenses desde todas las Instituciones preparando a los servidores públicos, ofreciendo la mejor atención a las familias de todo el país.

**JUAN FRANCISCO ZAMORA**

**OCTAVIO JOSÉ RODRÍGUEZ ORTEGA**

## VALORACIÓN 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: Juan Francisco Zamora, carné 14843656 y Octavio José Rodríguez Ortega, carné 14843744, dado que el informe final de investigación titulado: “Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del Departamento de Matagalpa, 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

El presente trabajo investigativo está enfocado “Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del departamento de Matagalpa, durante el año 2016”. Tiene como propósito esencial conocer cómo está el diagnóstico actual de la municipalidad.

El tema de Diagnóstico es como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Cabe señalar que la importancia radica en los resultados obtenidos de información y una vez analizada esta, encontrando así cómo está el ambiente interno y externo a través del análisis FODA, en donde se obtuvieron resultados de factores internos óptimos en acción reactiva y en factores externos oportuno en reacción ofensiva, al momento de realizar el análisis.

Fue necesario utilizar una metodología apropiada en cuanto a un enfoque Cuantitativo con elementos cualitativos, con un nivel de profundidad de conocimientos descriptivos y una amplitud en el tiempo de corte transversal, aplicando instrumentos a un total de 19 sujetos que conforman la muestra.

Se logró encontrar como principal resultado que la situación actual de la Alcaldía de Terrabona es apropiada para la ejecución de estrategias defensivas que les ayude a reducir riesgos.

Palabras Claves: **Diagnóstico, Filosofía, Ambiente, Situación Actual.**

# INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
VALORACIÓN DEL TUTOR .....	iv
RESUMEN .....	v
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	9
III. OBJETIVOS .....	10
IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA .....	11
4.1 Diagnóstico Organizacional.....	11
4.1.1. Filosofía Empresarial .....	12
4.1.1.1. Visión .....	12
4.1.1.1.1. Componentes de la visión .....	13
4.1.1.2. Misión.....	20
4.1.1.2.1. Componentes de la Misión.....	20
4.1.1.3. Valores.....	29
4.1.1.3.1. Personales .....	30
4.1.1.3.2. Profesionales .....	47
4.1.1.3.3. Organizacionales .....	57
4.1.1.4. Objetivos.....	68
4.2. Análisis del Ambiente Organizacional .....	72
4.2.1. Análisis del ambiente interno.....	72
4.2.1.1. Fortalezas .....	73
4.2.1.2. Debilidades .....	73
4.2.1.3. Tipos de factores internos.....	73
4.2.2. Análisis del ambiente Externo .....	78
4.2.2.1. Oportunidades.....	78
4.2.2.2. Amenazas .....	79
4.2.2.3. Tipos de factores externos .....	79
4.3. Diagnóstico .....	83
4.3.1. Matriz De Vectores.....	84
4.3.2. Perspectivas Administrativas .....	85
4.3.2.1. Perspectiva Organizacional .....	85

4.3.2.2.	Perspectiva Funcional.....	85
4.3.2.3.	El Plano comportamental.....	86
4.3.2.4.	Plano Organizativo Dinámico. ....	86
4.3.2.4.1.	Planear.....	86
4.3.2.4.2.	Organizar .....	88
4.3.2.4.3.	Asesoría o Staff.....	90
4.3.2.4.4.	Dirección.....	91
4.3.2.4.5.	Control.....	93
4.3.2.4.6.	Reporte.....	94
4.3.2.4.7.	Presupuesto.....	96
4.3.2.4.8.	Plano Funcional .....	98
4.3.2.4.9.	Plano Estructural .....	99
4.3.2.4.10.	Plano Comportamental .....	101
4.3.2.4.11.	Relaciones formales e informales .....	101
V.	CONCLUSIONES .....	103
VI.	BIBLIOGRAFÍA .....	104
VII.	ANEXOS.....	106

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo está enfocado en el Diagnóstico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega, específicamente estudiaremos la Alcaldía Municipal de Terrabona, Departamento de Matagalpa, durante el año 2016, cuyo objetivo principal es identificar las diferentes estrategias que aplica la municipalidad para satisfacer las demandas de la población.

La Alcaldía Municipal de Terrabona, es una institución pública local que administra los recursos internos del municipio y promueve la llegada al mismo, de recursos externos para la inversión y retribuye a la población bienes y servicios con excelencia, de tipo social, económico y de infraestructura priorizando a los sectores más vulnerables en sus necesidades más sentidas acompañado de una actitud transparente, honesta y austera.

El clima laboral de una determinada empresa u organización es el resultado de la interacción de varios factores que se complementan, articulan y generan un ambiente óptimo para el desempeño de los recursos humanos que la componen, cuando el clima laboral es positivo son notorios los resultados percibiendo el positivismo en el ambiente general de la empresa, las debilidades y amenazas que se enfrentan son atendidos de manera inmediata mediante el trabajo en equipo.

Hay que destacar que contrario al clima laboral positivo puede presentarse factores negativos que interactúen de tal manera que conviertan al entorno de la empresa u organización en un ambiente toxico que tendrá muy seguramente resultados negativos y repercusiones igualmente negativas en toda la empresa tanto en su ambiente interno como externo.

Es de gran importancia que en cada municipalidad se apliquen unas series de procedimientos de manera correcta entre ellos: Manuales de Selección, Promoción y Traslado, evaluaciones al menos dos veces al año ya que esto permitirá definir con más

precisión las características indispensables para el tipo de personal que se necesita y el recurso humano existente en cada área de la municipalidad, de igual manera contar con los recursos humanos y financieros. Estableciendo políticas y estrategias para poder alcanzar sus objetivos.

La Alcaldía de Terrabona cuenta con un sin número de herramientas las cuales no son aplicadas al momento de la contratación de personal y por esta razón esto repercute en el clima laboral y el desempeño de los recursos humanos que la integran.

A raíz de todo este planteamiento Surge la interrogante siguiente: ¿cuál es el diagnóstico organizacional en la Alcaldía de Terrabona, considerando la situación actual en el año 2016?

Se eligió este tema en vista que la Alcaldía presenta una serie de dificultades en sus diferentes áreas de esta forma esto servirá para que tenga un instrumento manejable para futuras decisiones lo que vendrá a fortalecer a y beneficiar tanto a contribuyentes como servidores públicos de la alta dirección de la alcaldía, estudiantes y futuros investigadores interesados en las variables de estudio considerando un detalle necesario realizar algunas exploraciones documental donde se encontraran una serie de antecedentes como lo es la filosofía.

En la Biblioteca Rubén Darío de UNAN-FAREM Matagalpa, existen tesis de maestrías, monografías y seminarios de graduación que abordan el tema de Diagnostico Organizacional aplicado a Cooperativas del Departamento de Matagalpa, de los cuales fue necesario apoyarse en algunos ejemplos para la elaboración del Diagnostico Organizacional de las Alcaldías de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega durante el año 2016.

Para el sociólogo Niklas Luhmann, afirmaba que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada.

Los autores (Alvarado Minero, Alvarado Rivera, & Recinos, 2010), refieren en su estudio “Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás departamento de San Salvador en el 2010”, como Objetivo General plantearon: Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Llegaron a las siguientes conclusiones: La Alcaldía Municipal no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, que se encargue de la administración del personal, no sostienen buenas relaciones interpersonales entre las diferentes unidades lo que genera conflictos laborales, la comunicación es mal canalizada, dado que no lleva un proceso adecuado de creación ni de transmisión, por lo tanto, la comunicación no es efectiva y no llega a todas las unidades.

El término de Clima Organizacional, según (Silva, 2007) lo define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente de una organización que experimentan a sus miembros, influye en su comportamiento, es decir que el clima organizacional caracteriza y diferencia una empresa de otra que además son inamovibles y que estas están directamente relacionadas con el comportamiento de los empleados.

Se puede citar el caso del Hotel Finca Esperanza Verde situado en el municipio de San Ramón, Matagalpa, se realizó un diagnostico organizacional, el que permitió a los propietarios identificar aspectos que afectaban su desarrollo y potenciar aquellos que tenían resultados positivos, de manera general esto permitió una mejor gestión de la empresa. Dicha experiencia se puede trasladar a cualquier organización a grandes rasgos y ajustarla a sus características para tener de igual manera resultados positivos. (Valeria Donaire & Juárez, 2014)

De la misma manera el diagnostico organizacional del Hotel de Montaña y Cabañas Selva Negra, ubicado en el departamento de Matagalpa, donde se realizó el diagnóstico del hotel asintiendo en aspectos positivos determinando las áreas más fuertes en el funcionamiento del hotel, describió a los propietarios una mejor visión del

entorno del hotel permitiendo de esta manera la utilización de estrategias para mejorar y asegurar la permanencia del Hotel en el gusto de los nicaragüenses. (Fonseca Siles & Miranda Huete, 2011)

En caso de las alcaldías en Nicaragua no se tiene conocimiento de diagnóstico organizacional por lo que nuestro trabajo será pionero para la municipalidad de Terrabona, Departamento de Matagalpa y brinde aportes importantes de referencia a otras alcaldías de Nicaragua a su vez de estudio para estudiantes

En cuanto a la metodología de investigación; consiste en una investigación aplicada según su enfoque es cuantitativo con elementos cualitativos.

Según, (Bernal, 2010) método cuantitativo o método tradicional: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relación es entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Porque se investigará sobre una serie de teoría que ya existe relacionada al diagnóstico y que para ello es necesario utilizar instrumentos con mediciones cuantitativas.

En base a la teoría este estudio es cuantitativo, porque se investigó una serie de teorías los que fueron necesarios cuantificar para poder procesar datos y obtener resultados concretos. Pero también posee algunos elementos cualitativos porque fue necesario buscar opiniones de la vida real, respecto a los indicadores de la variable del diagnóstico.

El paradigma, para (Kung, 1994) citado por (Terán Acosta, 2006) sostiene que “Es una red de creencias teóricas y metodológicas, valores, ideas, técnicas y procedimientos compartidos por una comunidad científica para solucionar problemas.

Según (Ramirez, Arcila, Burritica, & Castrillón, 2004) en un paradigma positivista los investigadores toman el papel de los observadores externos y objetivos a los hechos que suceden sin su intervención, y se hace la interpretación de datos claros, numéricos, que no son susceptibles a las influencias personales de ningún tipo, es decir que los investigadores trabajan de forma imparcial y tomaran los datos con la información recopilada en los hechos.

En base a la teoría este estudio tiene un paradigma positivo, en vista que se está analizando una serie de datos históricos, sucesos que transcurrieron en este periodo y que el investigador no se involucra en dichos eventos. Y este a su vez es aplicado en vista que los resultados que se obtuvieron se aplicaran a la municipalidad de Terrabona para que mejore algunas situaciones encontradas.

En el nivel de profundidad de conocimiento descriptivo, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio (Torrez, 2006)

En base a la teoría anterior el nivel de profundidad de conocimiento, de esta investigación es descriptiva; debido a que se describirá en términos generales, todos los resultados obtenidos en función a los indicadores que se están midiendo en los instrumentos de la presente investigación.

Se describe una serie de indicadores fundamentales para ser sujetos de análisis y decisión dentro de la alcaldía, su amplitud en el tiempo es de corte transversal, solo se está tomando un periodo de tiempo específico como lo es el año 2016 y los instrumentos se aplicaron una sola vez a los mismos sujetos de la muestra.

La Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones ( Sampieri, Fernández y Baptista, 2010)

La población para este estudio son 142 sujetos, lo conforman todos los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Terrabona que en total son 42, así como

también aquellos contribuyentes de gran relevancia y que visitan muy continuamente las instalaciones de la municipalidad, siendo estos 100 contribuyentes, que presentan las características que están solventes con sus impuestos y trabajadores con cargos de dirección.

Muestra, es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. ( Sampieri, Fernández y Baptista, 2010)

Se logra determinar una muestra 19 sujetos a encuestar, correspondiendo a 11 Contribuyentes y 8 trabajadores con mayor responsabilidad de dirección de personal, considerando así una muestra representativa del total de la población.

Sistema de muestreo: En la investigación científica, el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo (Torrez, 2006)

El sistema de muestreo no probabilístico a conveniencia consiste en "Procedimiento en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados" (Creswell, 2008)

Se utilizó un método no probabilístico a conveniencia del estudio, seleccionando aquella persona que respondiera objetivamente basado en la realidad, que realmente conozca el proceso de las actividades.

Otros de los criterios de selección fue, todas aquellos contribuyentes que se presentaran personalmente durante el periodo del 17 al 28 de julio de este año 2016, tiempo que se utilizó para la aplicación de los instrumentos, seleccionando todos aquellos que reunieron todos los requisitos del criterio de selección.

En cuanto a métodos y técnicas en esta investigación se empleó los métodos empíricos (Soltero Zarazúa, 2013) " Doctrina que afirma que todo conocimiento se basa en la experiencia"

Entre los métodos utilizados están el inductivo: Según (Bernal, 2010), es "El que se utiliza al momento de la construcción de los instrumentos para inducir a investigación hacia los indicadores que dan respuesta a los objetivos este estudio" por el momento en que se construye los instrumentos en donde se trata de inducir ciertos tipos de respuestas para después ser analizados.

Esta investigación se realizó basados en 3 herramientas fundamentales para la elaboración de este estudio: las encuestas, la entrevista y la guía de observación, el método inductivo lo utilizamos en el momento de aplicar las encuestas tanto a contribuyentes como a servidores públicos induciéndolos por medio de las preguntas con el motivo de obtener las respuestas esperadas.

El método deductivo según (Bernal, 2010) "Es utilizado al momento de triangular los resultados de los instrumentos.

Porque una vez procesados se obtendrán resultados a partir de ahí se sacaran una serie de deducciones que vienen a modificar la teoría tomada en el desarrollo del tema.

También fue utilizado métodos de análisis y síntesis, se define como un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis) y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis) (Hernández Sampieri, 2003)

Análisis por que es necesario analizar el comportamiento de un indicador con respecto a otro;

Síntesis; Cuando se tuvo que hacer el procesamiento de los datos cualitativos para enriquecer los datos cuantitativos ya que fue necesario analizar y sintetizar aquellos elementos relevantes para esta investigación, puesto que será necesario llegar a una conclusión.

Para lograr todo esto es necesario utilizar una serie de instrumentos como encuestas con un número de preguntas totalmente cerradas la que estarán dirigida a contribuyentes y servidores públicos (Ver anexo 2 y 3), a la vez se realizó una entrevista al vice alcalde con 15 preguntas abiertas (Ver anexo 4), y una guía de observación para constatar los resultados para hacer una síntesis adecuada al análisis del diagnóstico (Ver anexo 5).

Para el proceso de información recopilada por dichos instrumentos es necesaria la utilización del programa Microsoft Excel, para generar la base de datos y crear los gráficos correspondientes para posteriormente ser analizados.

## II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo consiste en elaborar un Diagnóstico Organizacional, con el propósito de determinar el alcance en relación al funcionamiento y la estructura organizacional de la Alcaldía de Terrabona, Departamento de Matagalpa durante el año 2016.

El propósito de la investigación es evaluar el Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del departamento de Matagalpa, durante el año 2016, contribuyendo así a fomentar la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las funciones y responsabilidades que tiene la estructura orgánica de la Institución.

La importancia de la investigación consiste en la identificación, evaluación de las diferentes actuaciones en la Alcaldía de Terrabona tanto de los trabajadores como de los contribuyentes. Unido estos dos elementos se hace necesaria la evaluación de la prestación de los servicios municipales brindados a la comuna, para detectar si existen fallas o un buen funcionamiento y cumplimientos a estos sistemas de organización.

Por consiguiente, estos resultados servirán de apoyo a empleados, contribuyentes, sociedad en general de la Alcaldía Municipal de Terrabona y por consiguiente aplicar sus conocimientos a través de la temática abordada en el presente trabajo investigativo y por supuesto a estudiantes y docentes de UNAN – FAREM – Matagalpa.

### **III. OBJETIVOS**

Objetivo General:

Elaborar el diagnóstico organizacional de la Alcaldía Municipal de Terrabona, departamento de Matagalpa durante el año 2016.

Objetivos Específicos:

1. Describir la Filosofía empresarial de la Alcaldía Municipal de Terrabona.
2. Examinar el ambiente organizacional de la Alcaldía Municipal de Terrabona.
3. Diagnosticar la situación actual de la Alcaldía de Terrabona.

## **IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA**

### **4.1 Diagnóstico Organizacional**

Diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. (Carballeda, 2009)

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (Carballeda, 2009)

Según Carballeda en su escrito habla del diagnóstico organizacional, se refiere a una práctica sana para examinar y mejorar los tipos de comunicaciones que existen dentro de la organización y la forma en que están funcionando diariamente, utilizando las herramientas adecuadas con el objetivo de profundizar lo que necesitamos investigar. Cabe manifestar que el Diagnóstico en si es el primer paso para que una organización funcione.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

En tal sentido en la Alcaldía Municipal de Terrabona, antes de estructurar la Organización del área, previamente se realizó el diagnóstico del área para la implementación de la misma.

### **4.1.1. Filosofía Empresarial**

Principalmente la filosofía organizacional o empresarial la podríamos definir como una disciplina de normas, valores que forman una cultura con el propósito de llevar al éxito las organizaciones. Buscando un equilibrio en diferentes aspectos como el ambiente, la proyección social, el servicio al cliente; y se podría alcanzar la eficiencia deseada y al interactuar con el entorno se obtendrían grandes beneficios en las empresas. (Barreda J. L., 2011)

Una organización sin ética ni valores va destinada al fracaso. Los administradores no pueden dejar fuera este cuestionamiento primordial que tiene que contar toda organización al momento de establecerse con el fin de afianzarse en el mercado y calar en el gusto de los clientes.

No obstante, para la alcaldía de Terrabona la Filosofía Empresarial está enmarcada en la Visión y Misión que posee el área en pro de la comuna.

#### **4.1.1.1. Visión**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es (Chiavenato I. , 2009)

Al momento de iniciar una empresa jamás pasa por la mente que será efímera, apuntamos entonces nuestra mirada al futuro y Chiavenato sabiamente nos lanza las interrogantes con el fin de establecer una visión clara de cómo queremos ver posicionada nuestra empresa a futuro con una mente positiva hacia el futuro que nuestra empresa tiene que encontrarse posicionada.

#### 4.1.1.1.1. Componentes de la visión

Según (Collins, 2006) la Visión debe contener 2 factores o componentes fundamentales: 1) Una Ideología Central y 2) un Futuro Visualizado.

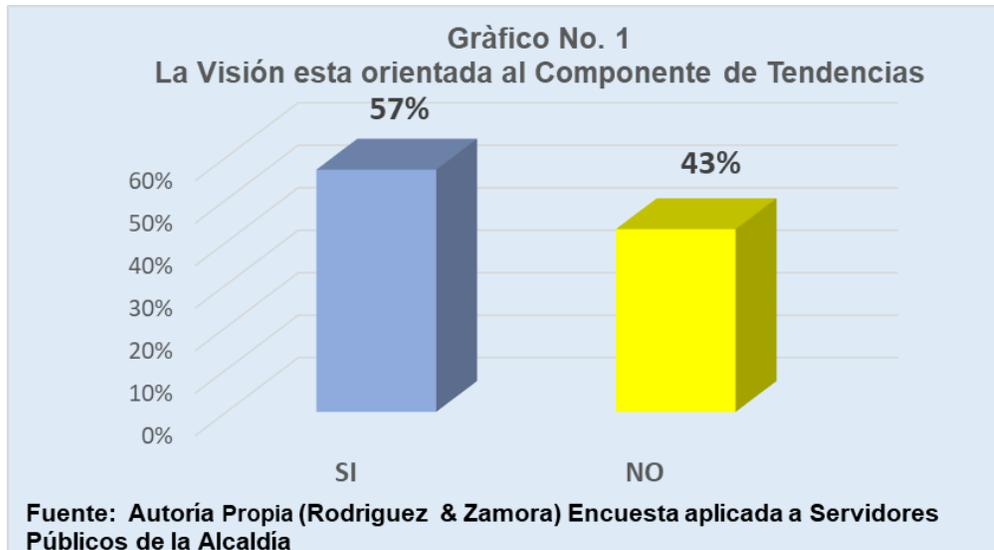
La ideología central, define lo que somos y por qué existimos. Y el futuro visualizado es a lo que aspiramos, aquello que deseamos lograr, crear, a través del cual se requiere un cambio significativo y un progreso que alcanzar. Ambos elementos son complemento uno del otro.

La visión debe componerse de aspectos básicos y primordiales para obtener la comprensión sencilla del público para el cual está orientado el mercado, con frases que el mercado pueda percibir y quedárseles con facilidad en sus mentes.

##### a) Tendencias

Se considera que una tendencia es una fuerza física que permite que un cuerpo se incline o deslice hacia otro. Otro significado del término refiere a una manera específica de pensar, entender o razonar un aspecto particular del pensamiento (una forma de pensar de pensar la política, una forma de pensar el arte, una forma de pensar la economía, etc.) (Chiavenato I. , 2009).

Referente a la definición de tendencia, da a entender claramente sobre la forma de pensar la economía, es decir aplicar la tendencia en la misión y visión de la alcaldía esto en pro del desarrollo de la comuna, el modelo del gobierno local es la inclusión de todas y todos sin distinciones de ideología política o religiosa es la participación en todos los niveles.



Basados en la gráfica N° 1, se obtuvo como resultado que el 57% de los servidores públicos encuestados opinaron que la visión de la municipalidad está orientada a las tendencias, mientras que el 43% opinaron que no está orientada a las tendencias, lo cual indica que los servidores públicos deben apropiarse adecuadamente de la visión de la municipalidad.

En la entrevista realizada al vice alcalde este expresó que la visión debe tener tendencias orientadas a las tendencias y necesidades más sentidas de la población, de igual forma a las estrategias de desarrollo del municipio.

En la guía de observación se pudo constatar que los servidores no están empoderados de este componente tanto en su teoría como la práctica, por cultura se puede decir que efectivamente la visión de esta alcaldía está orientada a las tendencias específicamente las políticas. La adopción de esta tendencia implica mantener una estructura adecuada al gobierno de turno.

Según (Chiavenato I. , 2009), las tendencias se refieren a una manera específica de pensar, entender o razonar un aspecto particular del pensamiento (una forma de pensar de pensar la política, una forma de pensar el arte, una forma de pensar la

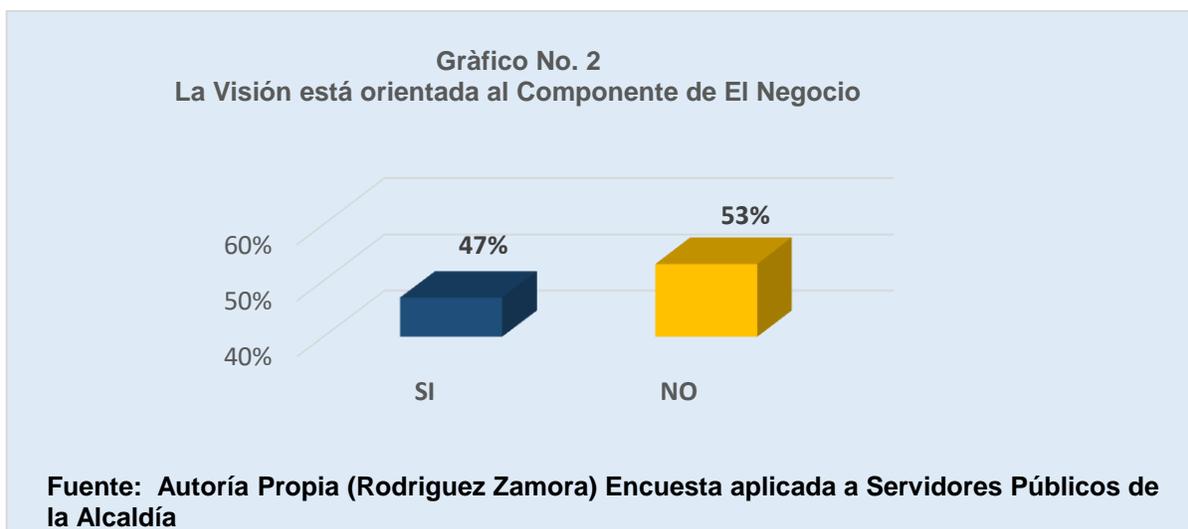
economía, etc.), lo cual nos indica que los servidores públicos deben apropiarse adecuadamente a las tendencias de la visión de la municipalidad, ya que este factor es de vital importancia para mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el desarrollo de sus funciones.

Podemos concluir que la visión actual de la alcaldía de Terrabona está correctamente orientada a las Tendencias, y que es muy necesario que los servidores públicos a todos los niveles se apropien verdaderamente de la misma, y que se debería iniciar con un proceso de divulgación y capacitación a todos los servidores públicos.

#### b) El Negocio

Para Barreda, (2011), La función fundamental de las empresas ha sido siempre definida en términos de tener utilidades. Sin embargo, esta no es su función principal. Podemos decir que la finalidad de una empresa es "CREAR CLIENTES" esto es, identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas.

En base a lo anterior quien determina lo que es un negocio es, en este caso es el servicio que se presta por parte de la alcaldía a la población; se convierte la satisfacción las necesidades de la población en resultados económicos positivos para ellos y una renta política para los que lo proveen de dicha satisfacción.



La gráfica N° 2, nos refleja que un 53% de los servidores públicos valoraron que la visión actual de la alcaldía de Terrabona, no está orientada hacia el Negocio, y un 47% dice que, si está orientada a Negocio, esto se da producto que la función de la municipalidad está determinada en la ley 40 “Ley de Municipios de Nicaragua”, y su objetivo fundamental es la prestación de servicios a la ciudadanía.

En la entrevista realizada al vice alcalde este expreso que la visión no se fundamenta en el Negocio y que debe basarse en las necesidades más sentidas de la población, ya que su actividad está basada en el servicio a la población y no el lucro económico.

Durante la aplicación de la guía de observación se pudo constatar que la alcaldía de Terrabona es una institución aparentemente de responsabilidad social, con proyectos dirigidos a la población, pero a su vez estos beneficios deben de redundar en la responsabilidad de los pobladores de cumplir a tiempo y conscientes sus obligaciones tributarias, motivo por el cual no se visualiza la tendencia de la visión hacia este elemento.

De acuerdo con (Barreda J. L., 2011), la función fundamental de las empresas ha sido siempre definida en términos de tener utilidades. Sin embargo, esta no es su función principal, podemos concluir que verdaderamente la visión actual de la alcaldía de Terrabona, no se fundamenta en el negocio, lo cual está muy bien asimilado por los servidores públicos y autoridades de la municipalidad, ya que esta su finalidad es la prestación de servicios a la población y satisfacer las necesidades más sentidas de sus pobladores.

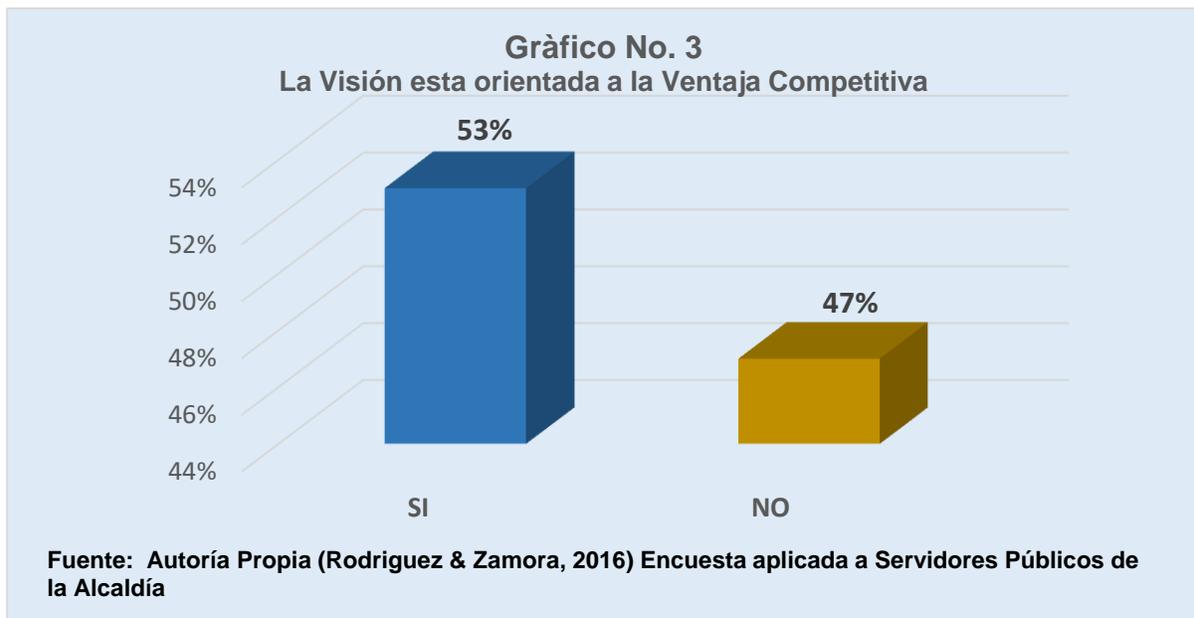
La gestión municipal ha sido en este periodo, clave para el logro en proyectos prioritarios para las familias del municipio, como carretera nueva, parque, subestación eléctrica, centro de desarrollo infantil, casa materna, rastro municipal entre otros de mayor necesidad utilizando esta estrategia, el resultado no representa números

halagadores para los servidores públicos por el motivo que los beneficios en algunos de los programas sociales principalmente son para las familias de la población.

### c) Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. Cada empresa puede innovar a su manera. Sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no "pasar de moda" con las ventajas competitivas que desarrollen. (Echeverría, 2009)

A partir de lo que Echeverría (2009) dice sobre Ventajas competitivas, se puede deducir que es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas.



Según la gráfica N°3, se puede observar que de los servidores públicos encuestados, un 53% opina que la visión está orientada al componente de ventaja competitiva, y el 47% valoró que no está orientada hacia las ventajas competitivas. Se considera que esto se debe a las estrategias desarrolladas por la alcaldía de Terrabona para mejorar sus niveles de eficiencia y ser más competitivos en el desarrollo de sus funciones.

En entrevista realizada al Vice alcalde, la satisfacción ciudadana depende mucho del cumplimiento de las competencias de la municipalidad, esto indica que una población que cuente con sus necesidades básicas y proyectos adecuados es una población satisfecha apuntando positivamente a la continuidad de la gestión en base al buen desempeño.

En la observación se determinó que la ventaja competitiva en cuanto a la visión de la municipalidad se aplica con este modelo de gobierno de dialogo, alianza y consenso, ya que refleja claramente al cumplimiento de las competencias propias del municipio.

Considerando lo expresado por (Echeverria, 2009), la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, la visión de la alcaldía de Terrabona está bien orientada al componente de las ventajas competitivas, ya que más de la mitad de los encuestados la valoraron que si estaba orientada, así como también la entrevista y guía de observación aplicada.

Definitivamente la alcaldía alcanzado esa ventaja competitiva que se enfocó en la visión a través de proyectos y programas para todos sin distinciones de clases sociales, políticas o religiosas se llega a la conclusión de que es muy difícil una competencia perecida ya que los gobiernos anteriores eran muy sectoriales y no existía igualdad para todos, además de la alianza Gobierno Central y Local la cual fortalece de manera positiva esa ventaja para fortalecerse.

#### d) Liderazgo

Según Collins, (2006), define el Liderazgo como es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

A raíz de esto se define liderazgo como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una visión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

El resultado de las encuestas aplicadas a los servidores públicos el 100% de ellos opinan que la visión de la alcaldía de Terrabona está orientada hacia el liderazgo, esto se debe al papel desarrollado por las autoridades del municipio en poder desarrollar proyecto que generen un desarrollo integran para beneficio de la población. (Ver Anexo N° 6).

En la entrevista realizada al vice alcalde, este apunta de manera positiva en asegurar que lo importante no es solo llegar sino mantenerse, conservar los niveles de aceptación depende de una buena gestión y saber las principales necesidades y demandas que la población es sabio de un buen gobierno.

Hay que destacar que en la observación, se constató que la respuesta dada por los servidores públicos son líderes en la visión de la municipalidad. Continuar fortaleciendo este liderazgo es la prioridad principal de este gobierno local con proyectos y programas para las familias Terraboneñas.

El apoyo del Buen gobierno central es básico para asegurar el liderazgo de los gobiernos locales, en este modelo de dialogo, alianza y consenso para trascender en el avance, logros, perspectivas a futuro y el dar a conocer este municipio a nivel nacional son aspectos fundamentales en el liderazgo que debe tener un gobierno local para calar en la consciencia de las familias y lograr su permanencia en la dirección de la comuna para lograr adelantos tanto económicos, educativos, tecnológicos, sociales, infraestructuras modernas, a la altura de otros municipios de nuestra Matagalpa.

#### **4.1.1.2. Misión**

La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinoza, 2012)

Según Espinoza 2012, dice que que cada pregunta la debemos expresar de manera explicativa con el fin de dar a conocer al público cual es la verdadera misión que se propone al lanzar nuestros servicios o productos al mercado abierto ofertando nuestro producto o servicio como el mejor por encima de nuestros competidores remarcando la necesidad del público por nuestro producto o servicio.

##### **4.1.1.2.1. Componentes de la Misión**

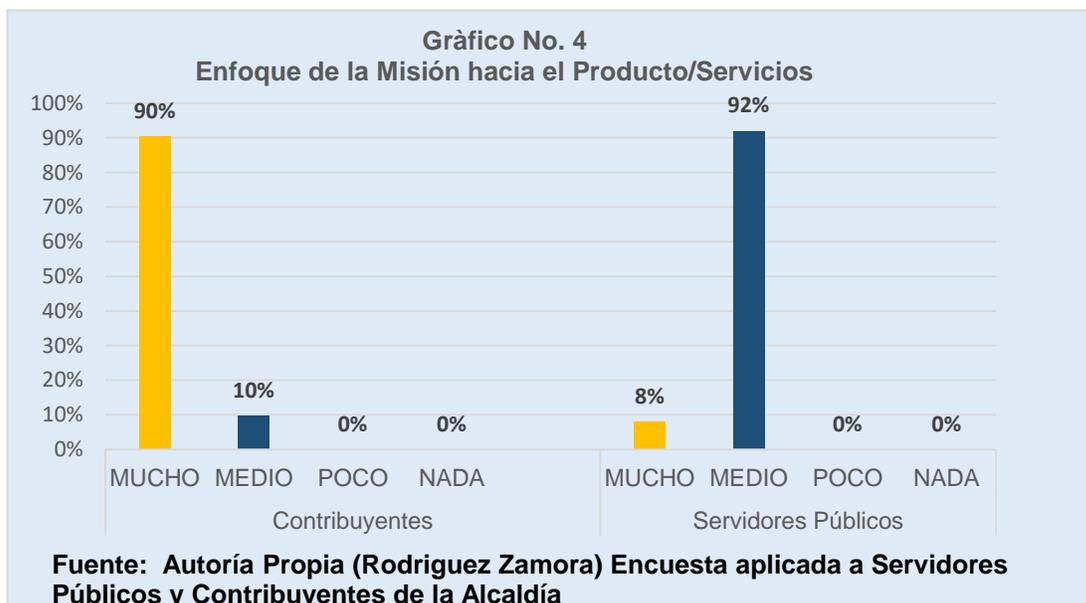
Es la imagen de los que los miembros de la organización quieren que esta sea, o que llegue a ser; es un enunciado que expresa hacia donde deben de enfiar sus esfuerzos todas las personas que integran la institución. (Espinoza, 2012)

Los componentes de la Misión son los lineamientos que los colaboradores o empleados de cualquier empresa u organización deben de tener claro al momento de ser contratados y hacer suyos los componentes apropiándose y dando su mayor esfuerzo por el bien y progreso de la organización.

a) Producto / servicio

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. (Muñiz, 1995)

Servicio: conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás. (Perez, 1987) El producto según Muñiz contiene aspectos tangibles e intangibles, el comprador podrá percibir los elementos externos del producto, pero desde la producción del producto los trabajadores se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos para llegar a la total satisfacción por medio del producto.



De acuerdo a la gráfica N° 4, el 90% de contribuyentes y el 8% de servidores públicos valoraron que la misión se enfoca mucho hacia el producto/servicio, sin embargo, el 10% de contribuyentes y el 92% de servidores públicos opinan que tiene medio enfoque, esto nos indica que la misión actual de la alcaldía de Terrabona en relación al producto/servicio se valora entre medio a mucho.

Según entrevista realizada al vice alcalde su opinión sobre este componente es que se cumple a cabalidad por parte de los servidores hacia los pobladores tomando en cuenta el importante apoyo por parte del gobierno central en proyectos, programas y beneficios que son entregados a la población, además del servicio que se brinda a los contribuyentes en general.

Se pudo constatar a través de la observación que si la municipalidad está orientada al componente de servicios. Puesto que toda entidad pública en Nicaragua su misión principal es brindar un servicio a la población.

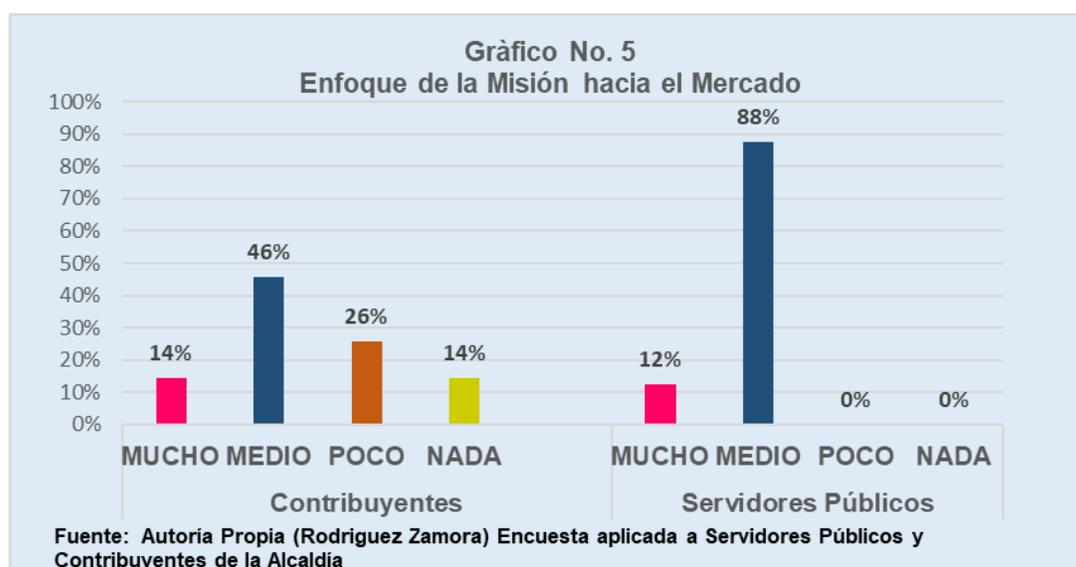
(Muñiz, 1995) plantea que Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, se concluye que el componente producto/servicio de la misión actual de la alcaldía de Terrabona está muy bien valorada por parte de los contribuyentes, dado que son los usuarios directo, en cambio no así los servidores públicos lo valorando como medio, reflejando una falta de apropiación por parte de los servidores acerca de la misión actual de la institución.

Por lo tanto concluimos que es muy necesario que la municipalidad emprenda una estrategia de divulgación de su misión actual a todos los niveles, a fin de empoderar más a los servidores públicos y que estos se sientan más comprometidos con el quehacer de la misma.

## b) Mercado

El mercado actual o presente de una empresa está formado por los consumidores actuales. Los no consumidores relativos actuales son aquellos consumidores que si bien no demandan el producto de la empresa pueden llegar a consumirlo en el futuro con una política comercial conveniente. (Espinoza, 2012)

El trabajo de Marketing ejerce un papel preponderante en este aspecto de mercado, el conocimiento del producto por parte del segmento general nos da la pauta para dirigir el producto al segmento deseado, el conocimiento del producto al público es esencial para incidir en el mercado.



Los resultados de la gráfica N° 5, indican que tanto el 14% los Contribuyentes como el 12% de los servidores públicos valoraron que la misión actual de la alcaldía de Terrabona tiene mucho enfoque hacia el mercado, en cambio el 46% de los contribuyentes y el 88% de los servidores públicos los valoraron como medio, y el 26% de los contribuyentes valoraron que tiene poco enfoque, así mismo el 14% de los contribuyentes valoraron que no se enfoca la misión hacia el mercado, lo cual nos indica que la misión actual tiene medio enfoque hacia el mercado, considerando las valoraciones tanto de los contribuyentes como de los servidores públicos.

Según entrevista realizada al vice alcalde sobre el enfoque de la misión hacia el mercado su respuesta concluyo que es importante que la población conozca los diferentes servicios municipales que brinda la comuna, así como también las restricciones y prohibiciones a la población para establecer un excelente mercadeo entre la municipalidad y los contribuyentes.

En base a la observación se percibió que los contribuyentes y los servidores públicos ejercen una relación entre ambos pues los dos opinaron que la municipalidad tiene medio componente de mercado. Más comunicación tanto visual como escrita ayudara a dar y recibir mejor la información.

De acuerdo con lo expresado por (Espinoza, 2012), “El mercado actual o presente de una empresa está formado por los consumidores actuales”, por consiguiente, se considera que la misión actual debe readecuarse, ya que la municipalidad debe enfocar sus esfuerzos en el mercado, ya que sus atribuciones están dirigidas hacia la población en su conjunto, y basándonos en los resultados obtenidos debe enfocarse más la misión a este componente.

### c) Responsabilidad social

Para (Cuevas, 2005) la responsabilidad social Empresarial (RSE) es un compromiso adquirido por empresas dedicadas generalmente a la persecución de fines económicos o comerciales. Dicho compromiso es voluntario y busca el mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. La RSE es también conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En el entorno nacional existen muchas grandes y pequeñas empresas dedicadas a brindar un poco de los recursos adquiridos y retribuirlos a los más necesitados o fundaciones que se encargan de realizar esta obra, el objetivo es dar a conocer la organización y el trabajo o enfoque del producto a promocionar.



Los resultados expuestos en la gráfica N° 6, el 100% de los contribuyentes y el 13% de servidores públicos, valoraron que la misión actual de la municipalidad se enfoca mucho hacia la responsabilidad social, por otro lado, el 85% de los servidores públicos valoró que la misión tiene medio enfoque hacia la responsabilidad social, en tanto el 2% dicen que tiene poco enfoque. Estos resultados reflejan una falta de apropiación de los servidores públicos de la misión actual de la municipalidad, ya que por parte de los contribuyentes se aprecia una mejor valoración de este componente.

Según entrevista realizada al vice alcalde sobre la misión de la municipalidad en el componente de responsabilidad social nos indicó que es el seguimiento del modelo de cristiano, socialista, solidario y apunta al servicio total hacia la población ya que a ellos se deben, por haberlos colocado en la dirección de la municipalidad.

En la guía de observación sobre la misión de la municipalidad en el componente de responsabilidad social como se comprobó en las encuestas es en la realidad también apropiado, el perfil institucional de la municipalidad es la responsabilidad social para con la población, la prestación de servicios que benefician a la ciudadanía, por ende, la misión está muy bien definida hacia la responsabilidad social.

Toda institución pública o privada en su gran mayoría aporta a los diversos sectores parte de sus ingresos como una responsabilidad social enfocada en múltiples aspectos de las variadas carencias que afectan a los más necesitados, el gobierno central al igual que el municipal aportan al pueblo Terraboneño grandes cantidades de ayuda en diversos sectores con el objetivo de bajar los índices de pobreza extremo en una zona donde el corredor seco afecta de manera inminente.

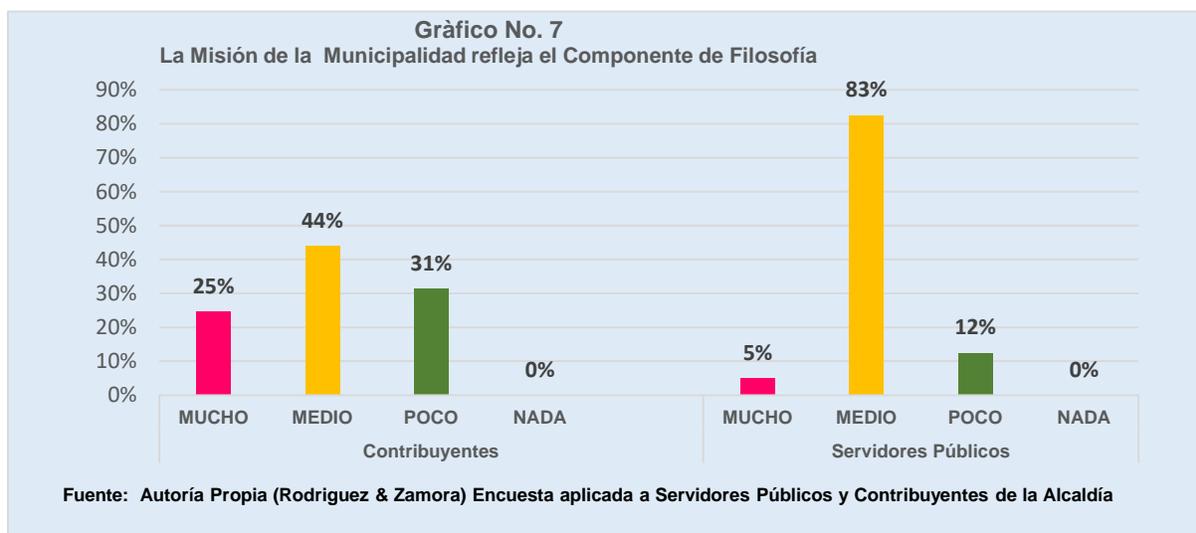
De acuerdo con (Cuevas, 2005). La responsabilidad social Empresarial (RSE) es un compromiso adquirido por empresas dedicadas generalmente a la persecución de fines económicos o comerciales, por lo tanto consideramos que de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas tanto a los contribuyentes, servidores públicos, entrevistas y guía de observación, hace falta apropiación por parte de los servidores públicos, ya que uno de los principales componentes de la misión es la responsabilidad social, y en el interior de la institución no se tiene muy buen dominio de la verdadera misión de la misma.

En cuanto a encuesta realizada sobre la misión de la municipalidad en el componente de responsabilidad social la población tiene una muy buena imagen de la municipalidad en cuanto a la responsabilidad social, mientras que para los servidores públicos opinan tener media responsabilidad social. Por lo tanto, sería conveniente capacitar al personal para tener más empoderamiento de los servidores públicos en cuanto al nivel de Responsabilidad que deben de tener.

#### d) Filosofía

“La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe”. (Cuevas, 2005)

Como indica el autor, sin una filosofía que contenga elementos primordiales para el buen curso de la empresa será imposible llevar a buen término cualquier tipo de empresa que nos decidamos a iniciar, estos elementos nos tendrán que indicar como queremos que nuestra empresa se relacione y compita de manera eficaz con la competencia.



La gráfica N° 7, refleja que el 44% de los contribuyentes y el 83% de servidores públicos valoraron que la misión tiene medio enfoque hacia el componentes de Filosofía, en cambio el 31% de los contribuyentes y el 12% de los servidores públicos valoraron que tiene poco enfoque, un 25% de los contribuyentes y un 5% de los servidores públicos opinaron que tiene mucha tendencia hacia la filosofía. Este componente no está muy bien posicionado tanto para los contribuyentes como por los servidores públicos, lo cual indica que la filosofía o razón de ser de la municipalidad no está muy claro dentro de la misión.

Según la entrevista realizada al vice alcalde, la misión de la municipalidad refleja el componente de filosofía, el cual está bien arraigado en las capacidades de los servidores para brindar la mejor atención a los usuarios y los esfuerzos se han multiplicado en resultados para beneficio de la municipalidad y por supuesto de los contribuyentes.

En la observación realmente se cumple la filosofía que la municipalidad a rezado a lo largo del periodo mediante la debida atención a la población en todas las áreas de la comuna lo cual los contribuyentes demuestran la aceptación en todos los programas y servicios brindados, y se aprecia que la razón y propósito de la municipalidad está claramente definida dentro de la misión que esta tiene.

Según (Cuevas, 2005) “La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe”, y los resultados obtenidos reflejan la falta de identificar claramente la razón de ser de la municipalidad y que esta sea difundida a todos los niveles a fin que los servidores públicos se apropien de la misma.

e) Empleados

Son las personas que laboran en una empresa y son los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores más determinantes en su progreso” (Bayo, 2002)

El recurso humano es el eje más importante para echar a andar una empresa u organización, a la vez el más delicado y difícil de manejar, no estamos dirigiendo maquinaria estamos con seres humanos que piensan, se cansan y poseen una variedad de caracteres con los que tenemos de congeniar para mantener las relaciones laborales por un buen curso.



El gráfico No. 8, refleja que el 62% de los contribuyentes y el 12% de servidores públicos, opinan que la misión se enfoca mucho a los empleados, en cambio el 14% de los servidores públicos y el 85% servidores públicos opinaron que tiene un enfoque medio hacia los empleados, así mismo un 18% de contribuyente opina que poco se enfoca a los empleados, pero un 6% y 3% tanto de contribuyentes como servidores públicos dicen que la misión no tiene ningún enfoque hacia los empleados.

La entrevista realizada al vice alcalde refleja que el manejo de personal es un componente difícil de controlar al saber que los humanos contienen diferentes caracteres y hay que manejarlos con mucha cautela.

Mediante la guía de observación se obtiene como resultado que la misión de la municipalidad se enfoque hacia los empleados, ya que son el pilar fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, por lo tanto, el desarrollo humano (empleados) se refleja en la misión de la alcaldía de Terrabona.

De acuerdo con (Bayo, 2002), “las personas que laboran en una empresa y son los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores más determinantes en su progreso”, y basados en los resultados obtenidos en las encuestas, entrevista y guía de observación, se considera que la municipalidad debe reorientar la misión actual hacia el componentes de los empleados, ya que el desarrollo humano es importante para el buen desempeño de una empresa u organización.

#### **4.1.1.3. Valores**

(Rokeach, 1992). “Considera los valores como “una ciencia relativamente permanente en que un modo de conducta particular o un estado de existencia es personal y socialmente. En la actualidad para esta sociedad donde prevalece la ley del más fuerte, donde si podemos pasar por encima del compañero con el fin de alcanzar lo que deseamos no lo pensamos dos veces, tenemos que incentivar eso que está a punto de desaparecer e inculcar en nuestros empleados el deseo de realizar nuestra

labor de una manera responsable y honesta para sentir una realización personal para la cual se nos contrató.

#### 4.1.1.3.1. Personales

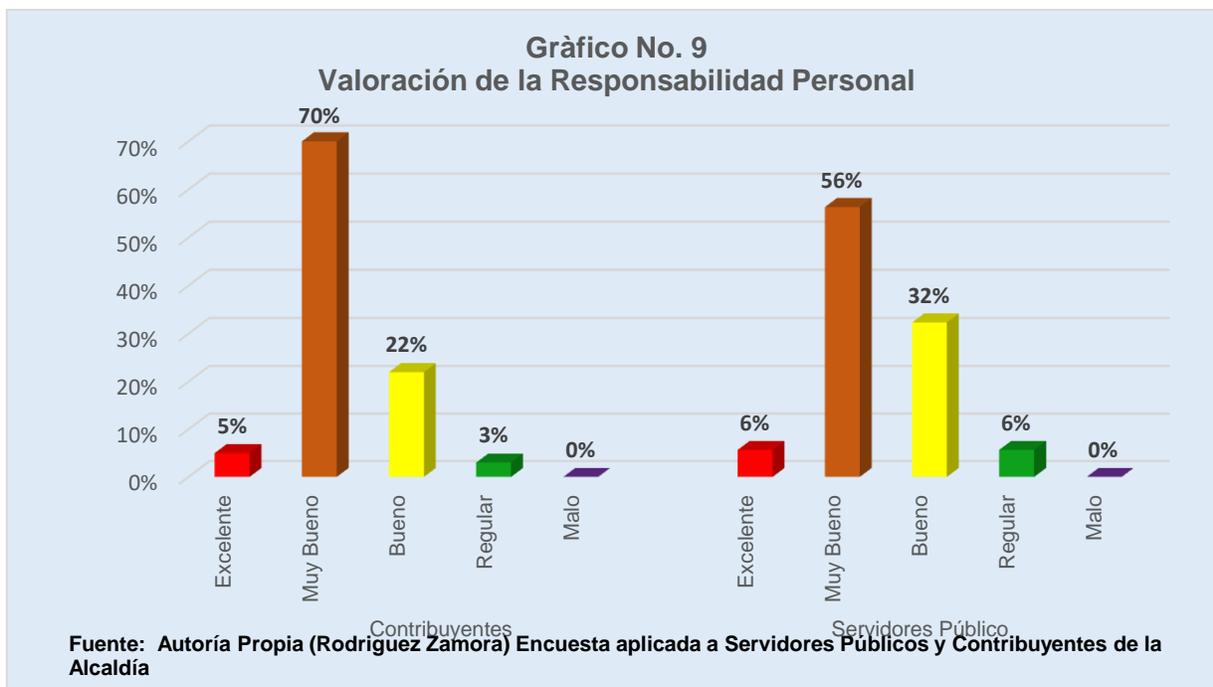
“Son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas. Por lo general son una mezcla de valores familiares y valores socio-culturales, junto a los que agregamos como individuos según nuestras vivencias”. (Chiavenato I. , 2009)

Nuestra familia es la primera escuela que las personas tenemos donde se nos inculcan principios para el resto de nuestras vidas, la carencia de estos principios desde el seno familiar hace nuestra difícil comunicación con el resto con el cual interactuamos y nos desenvolvemos diariamente y más en el ámbito laboral.

##### a) Responsabilidad

Para (Chiavenato I. , 2009), Responsabilidad es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Es decir que la Responsabilidad, es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.



Los resultados de la gráfica N° 9, el 70% de los contribuyentes y el 56% de los Servidores públicos considera que la responsabilidad personal de los servidores públicos es muy bueno, en cambio el 32% de servidores públicos y el 22% de los contribuyentes dice ser bueno la valoración del componente y solo un 6% de los servidores consideran ser excelentes contra un 5% de la población lo ven excelente y un 6% de los trabajadores opinan ser regular versus un 3% de lo que la población opina.

Los encuestados tanto contribuyentes como servidores públicos en los valores de responsabilidad personal arrojaron respuestas bastante halagadoras y bastantes positivas ya que se encuentran entre excelente y muy bueno tomando en cuenta la selección de personal adecuado para la atención al público.

Según la entrevista al vice alcalde coincide con los contribuyentes y servidores en el componente de la valoración de responsabilidad personal donde los resultados con las capacitaciones en valores han resultado de manera positiva para la municipalidad.

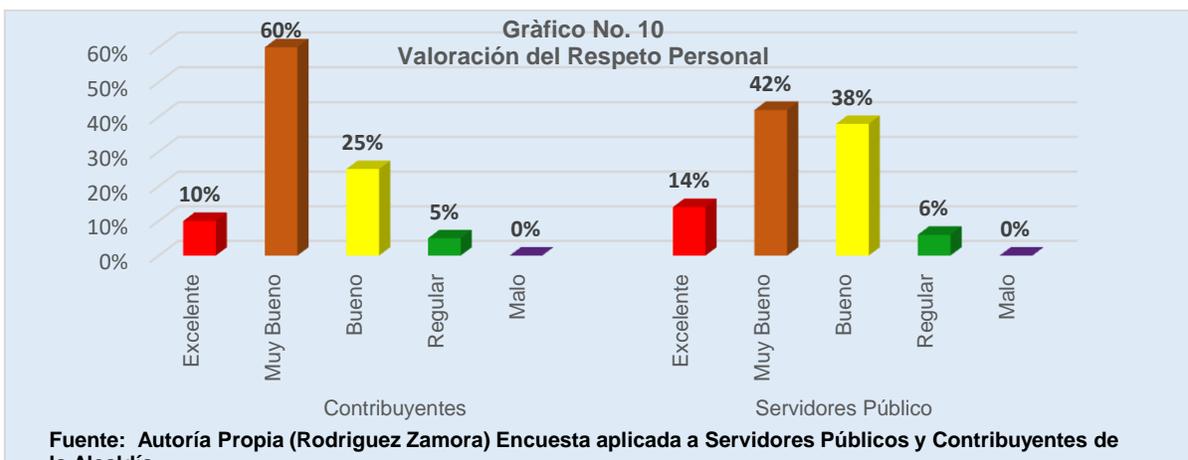
Hay que destacar según guía de observación se observó que ambos grupos entrevistados y encuestados coinciden en tener muy buena responsabilidad personal. Para tal efecto de esto se tiene como resultado de muy bueno para la municipalidad pues tanto contribuyentes como servidores públicos opinan de igual forma aunque en porcentaje diferente, con una muy buena perspectiva de los contribuyentes en dar votos positivos en la gestión.

A través del tiempo las experiencias dan fruto y es más sencillo transmitir las a los demás manifestando paciencia, amabilidad, deseos de servicio, al momento de recibir o brindar un servicio.

### b) Respeto

Para (Rokeach, 1992), El respeto no sólo se manifiesta en la actuación de las personas o su acatamiento de las leyes, sino también hacia la autoridad, como sucede con los alumnos y sus maestros, los hijos y sus padres o los subalternos y sus jefes. También es aplicable a las relaciones entre grupos de personas, entre países y organizaciones de diversa índole.

Esto quiere decir que el respeto es un valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, valor que lo recibimos desde nuestro hogar y lo transmitimos a través de las relaciones humanas con nuestros semejantes.



Con respecto al gráfico N°10, el 10% de los contribuyentes, así como el 14% de los trabajadores valoran el respeto personal como excelente, esto resulta por el buen trato obtenido en las diferentes gestiones o actividades realizadas, sin embargo el 60 % de los contribuyentes y el 42% de los trabajadores afirman que es muy bueno, esto se debe que se promueve el respeto personal hacia los demás, para convivir en armonía tanto a nivel interno y externo, por otra parte el 25 % de los contribuyentes y el 38% de los trabajadores afirman que es bueno, esto se debe a que cada área tiene un numero considerado de servidores y cada uno tiene asignada sus funciones en cambio un 5% de los contribuyentes y el 6 % de los trabajadores manifiestan que es regular.

En encuesta realizada a los contribuyentes y servidores en base al respeto personal que debería existir entre los contribuyentes que se acercan a solicitar los servicios por parte de la alcaldía y los servidores de la comuna que deben de interactuar y tomar decisiones en base a la solicitudes de los contribuyentes, la encuesta arroja un aspecto positivo ya que el respeto hacia los contribuyentes y viceversa es mutuo al realizar sus gestiones así como también a lo interno de la municipalidad.

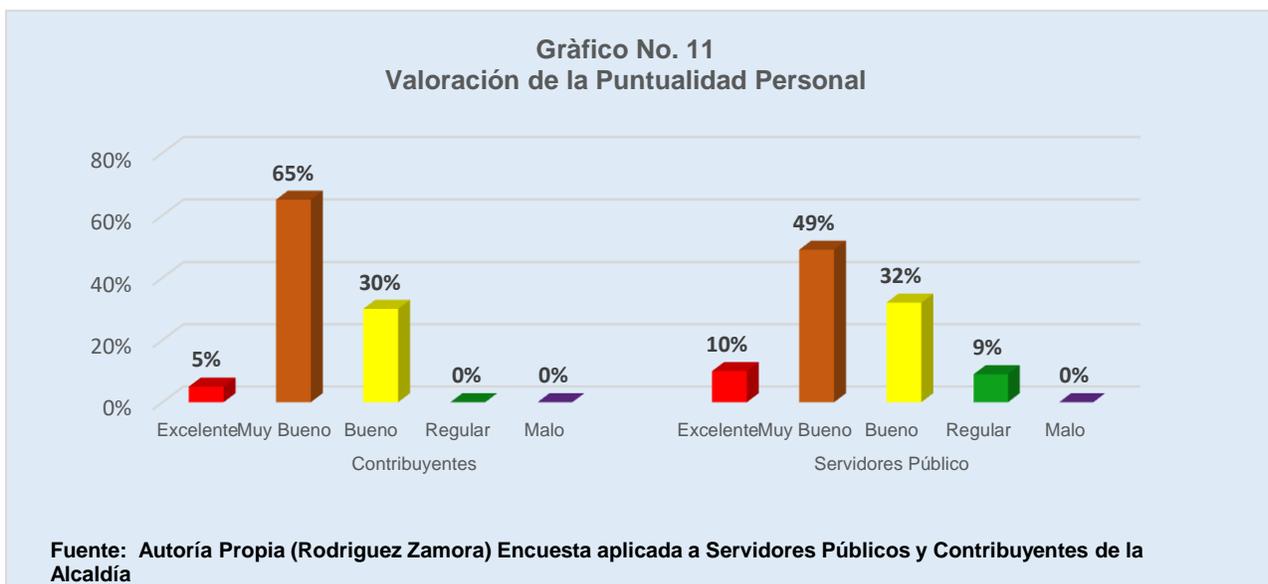
Según la entrevista al vice alcalde este respeto es fundamental para la buena gestión y funcionamiento de la alcaldía como parte del modelo aplicado a lo largo del periodo el cual ha dado excelentes resultados para la buena gestión y comunicación con los contribuyentes y servidores.

En la observación para la ciudadanía la municipalidad tiene muy buena valoración al respeto personal, en un alto porcentaje a diferencia de los trabajadores donde algunos no consideran que ese respeto personal es el más adecuado en consideración al modelo cristiano, socialista y solidario que reza el gobierno central.

### c) Puntualidad

Para (Echeverría, 2009) La puntualidad requiere voluntad y sacrificio. La prisa como dicen es plebeya, en cambio el momento justo es elegante y signo de educación. Si no se cumple es una falta grave con los demás, El tiempo es invaluable e irrecuperable, pero al colocarlo en la cuarta dimensión se convierte en atemporal y se hace impredecible.

Echeverría 2009 da a entender con su definición de la Puntualidad o la impuntualidad definitivamente hace que la credibilidad disminuya, y depende de la importancia que tenga el evento. Sucede que la mayoría de las veces se vuelve una necesidad, al contrario nos dejaría el tren del tiempo. No ser puntuales nos convierte en personas de poca confianza.



En cuanto a la gráfica N° 11, respecto a la puntualidad personal hay que destacar que el 65% de los contribuyentes y el 49% de los servidores públicos consideran muy bueno la puntualidad de los trabajadores, seguido de este un 32% de los servidores y un 30% de contribuyentes; los que consideran ser buenos y un 10% de los trabajadores y 5% de contribuyentes consideran excelente la puntualidad y solo un 9% de los servidores se consideran regular.

En la encuesta realizada en base a la puntualidad personal, nos proyecta datos variados pero no negativos por la diversa contestación tanto de los contribuyentes como de los servidores, siendo este componente base primordial de los valores que adquirimos desde nuestra casa y lo aplicamos a lo largo de nuestra vida tanto laboral como personal.

En la entrevista realizada al vice alcalde nos respondió que es un valor que no todos los seres humanos tenemos, pero que debemos alimentar y fortalecer día con día como parte de nuestra formación diaria con el contacto constante y en buen ejemplo que los servidores públicos deben dar a los contribuyentes y en todas las actividades programadas por parte de la alcaldía.

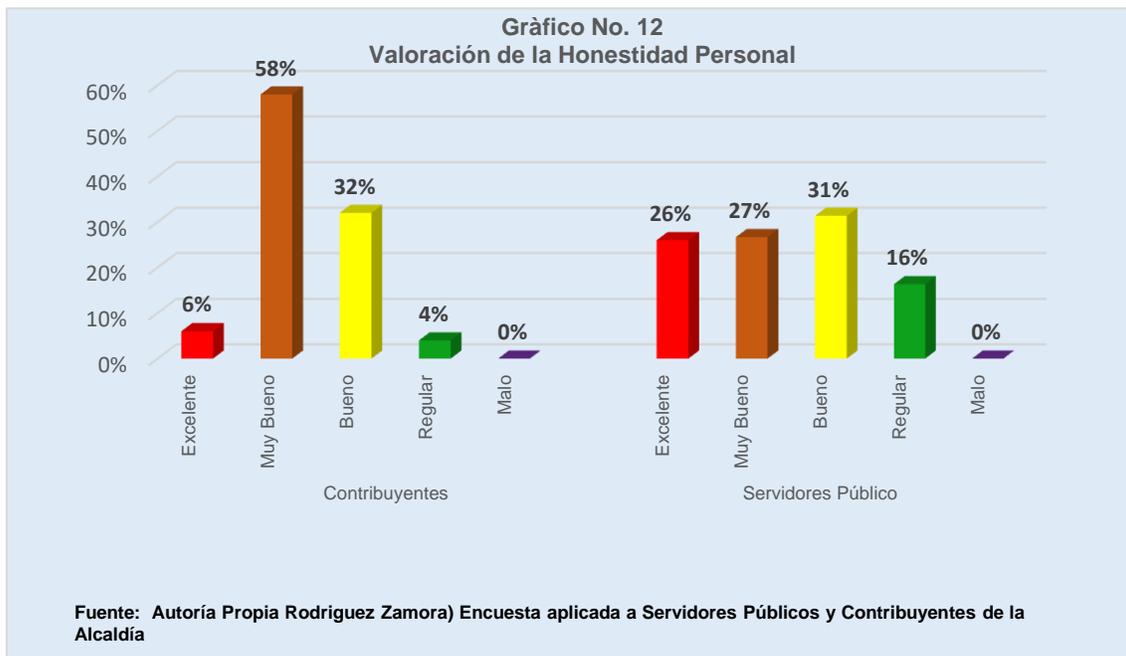
En la guía de observación se constató que si existe veracidad en cuanto a esta respuesta pues existió la puntualidad personal, de cada uno de los funcionarios. Para tal efecto desde el punto de vista del componente en cuanto a la población no es lo correcto puesto que la imagen que debe presentar la municipalidad en cuanto a la puntualidad debe ser por excelencia la mejor y de igual forma para los funcionarios debe ser su principal principio moral y laboral.

La puntualidad personal es administrativamente importante, tanto para la institución como para los contribuyentes al momento de solicitar los servicios de la municipalidad y poder cumplir con los horarios de atención, hay que mejorar en algunas áreas y fortalecer las que cumplen con su puntualidad.

#### d) Honestidad

Según (Chiavenato I. , 2009) Honestidad es Vigilar el comportamiento ético de los dirigentes y empleados por igual en todas las relaciones e interacciones. Mantenerse fiel a las promesas o compromisos a los demás líderes, empleados, socios comerciales y clientes.

A partir de lo anterior se define Honestidad como sistemas y procesos, deberán ser coherentes y apoyar la visión de negocio, estrategia, principios y valores, mismos que en la realidad debería funcionar. Tal valor es indispensable en la función pública para la completa credibilidad de los pobladores y el fortalecimiento de los pobladores en el gobierno local.



Basados en los resultados de la gráfica N° 12, el 58% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos valoraron como muy bueno la honestidad personal de los servidores público, en tanto el 32% de los contribuyentes y el 31% de los servidores públicos la valoraron como bueno, por otro lado el 6% de los servidores públicos y el 26% de los servidores públicos la valoraron como excelente, y el 4% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos la valoraron como regular, dichos resultados nos indican que la honestidad personal de los servidores públicos de la alcaldía de Terrabona se valora entre muy buena y buena.

Las respuestas a la pregunta realizada al vice alcalde sobre la honestidad personal nos brindaron la siguiente contestación, los servidores son de confianza para la institución y el ejemplo que deben reflejar deberá ser impecable para la buena opinión de la municipalidad.

En la guía de observación en cuanto a esta pregunta se da veracidad a la respuesta dada pues cada uno del entrevistado no dudó en ningún momento en brindar su respuesta. Esto viene a ser un impacto negativo que como trabajadores estén un nivel de bueno seguido de ello muy bueno y excelente en tercer lugar, puesto que la honestidad personal son valores propios que traemos desde nuestros ancestros.

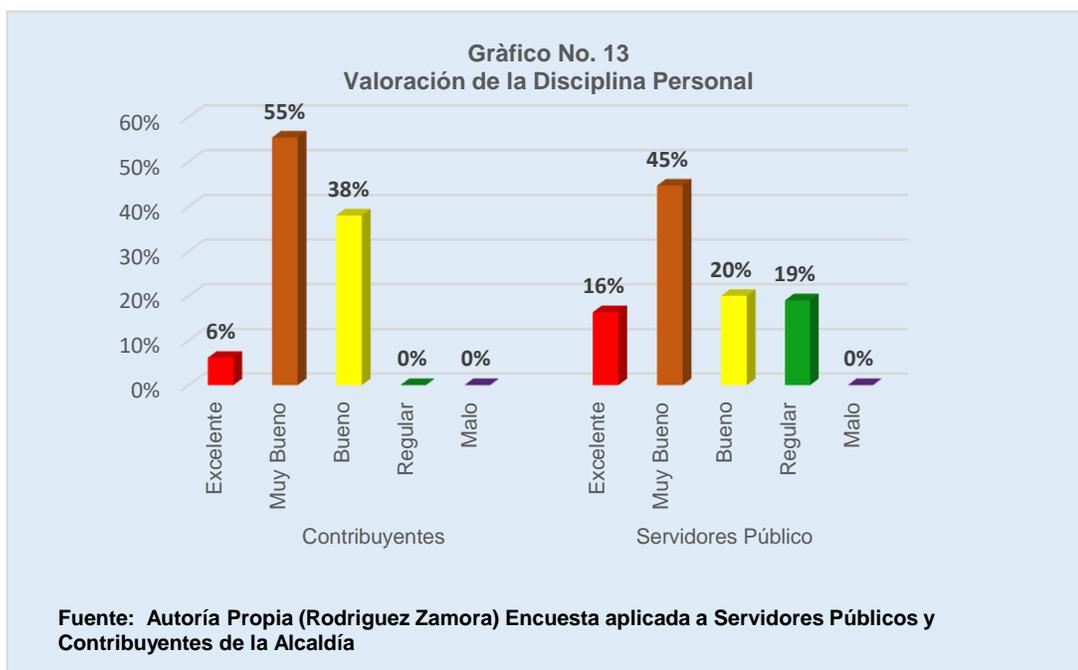
De acuerdo con lo expresado por (Chiavenato I. , 2009) la Honestidad es Vigilar el comportamiento ético de los dirigentes y empleados por igual en todas las relaciones e interacciones, el resultado de las encuestas realizadas, entrevistas y guía de observación, el valor de la honestidad personal de la alcaldía de Terrabona, se ubica entre bueno y muy bueno, lo cual indica que por la relevancia que tiene la municipalidad dentro del municipio se hace necesario rescatar el valor de la honestidad en todos los servidores públicos ya que la transparencia en las operaciones de la municipalidad debe reflejarse ante la ciudadanía.

Los servidores deben de tomar más en serio la honestidad personal como un componente importante de la imagen de la municipalidad, los contribuyentes tienen una apreciación más favorable del componente y la opinión de ellos es parte importante para la imagen de la institución como lo asegura el vice alcalde en la entrevista.

e)       Disciplina

Según (Chiavenato I. , 2009) , La disciplina implica de manera general la coordinación del comportamiento y de las actitudes de las personas para obedecer a un código de actividad vigente o para aprender un tipo específico de habilidad.

La disciplina suele implicar algún tipo de reglas y normas en un ámbito disciplinario particular. En ocasiones, la disciplina puede estar acompañada de un mecanismo de recompensa y castigo, que aplica sanciones en caso de no seguir las reglas estipuladas.



Según la gráfica No. 13, se observa que el 6% de los contribuyentes y el 16% de los servidores públicos valoraron la disciplina laboral como excelente, en tanto el 55% de los contribuyentes y el 45% de los servidores públicos como muy bueno, de igual manera el 38% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos lo valoraron como bueno, y el 19% de los servidores públicos como regular, significando que este valor tan importante en los servidores públicos se valora como muy bueno, no así se considera que se debe continuar cultivando este valor en la tarea diaria de los servidores públicos.

En la entrevista realizada al vice alcalde nos expresó, que la disciplina personal es muy buena sobre todo en lo concerniente en los aspectos morales, puntualidad de las actividades laborales, el comportamiento hacia la población y la actitud relacionada directamente con las funciones de la municipalidad.

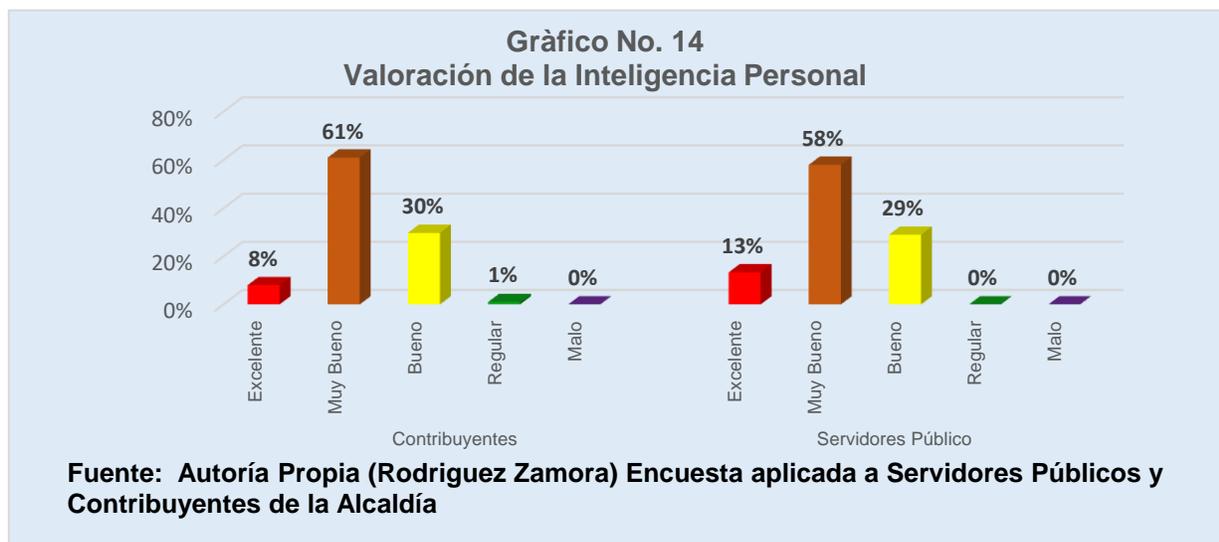
Durante la guía de observación se comprobó que los trabajadores respetan las leyes y normativas dentro del contorno institucional, eso es parte fundamental de la disciplina personal que brinda una buena imagen a la población.

Además se observó que cumplen con el horario, dirigiéndose a los superiores de una manera muy respetuosa al momento de alguna duda, entre otras obligaciones.

Como análisis final la valoración de la disciplina personal ha tenido buenas opiniones por parte de los contribuyentes y servidores donde queda en manifiesto que la disciplina se compone de una serie de modelos y de conductas que se llevan a cabo en la alcaldía de manera firme para beneficio y la estabilidad de la consecución de los objetivos en el fortalecimiento del modelo cristiano, socialista y solidario.

#### f) Inteligencia

Según (Wechsler, 1944), “Inteligencia” es la capacidad total o global del individuo para actuar con propósito, pensar racionalmente y tratar eficazmente con su ambiente. En la definición de Wechsler está claro lo que significa inteligencia, donde nos dice que es la capacidad total del individuo de actuar con propósito y tratar eficazmente con su entorno de trabajo.



De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica N° 14, el 8% de los contribuyentes y el 13% de los servidores públicos valoraron la inteligencia personal como excelente, de igual manera el 61% de los contribuyentes y el 58% de los

servidores públicos la valoraron como muy buena, así mismo el 30% de los contribuyentes y el 29% de los servidores públicos considera el valor de la inteligencia personal como buena, y el 1% de los contribuyentes como regular. Por lo tanto, podemos concluir que más de la media de los contribuyentes y servidores públicos la valoraron como muy buena, lo que indica que actualmente los servidores públicos que laboran para la alcaldía de Terrabona es muy importante para la buena gestión y el cumplimiento de las metas de la municipalidad.

Durante entrevista realizada al vice alcalde nos expresó, que la inteligencia personal es muy buena en los servidores públicos que actualmente se desempeñan en la municipalidad, el comportamiento hacia la población y la actitud relacionada directamente con las funciones de la municipalidad.

Durante la guía de observación se comprobó que los trabajadores respetan las leyes y normativas dentro del contorno institucional, eso es parte fundamental de la disciplina personal que brinda una buena imagen a la población.

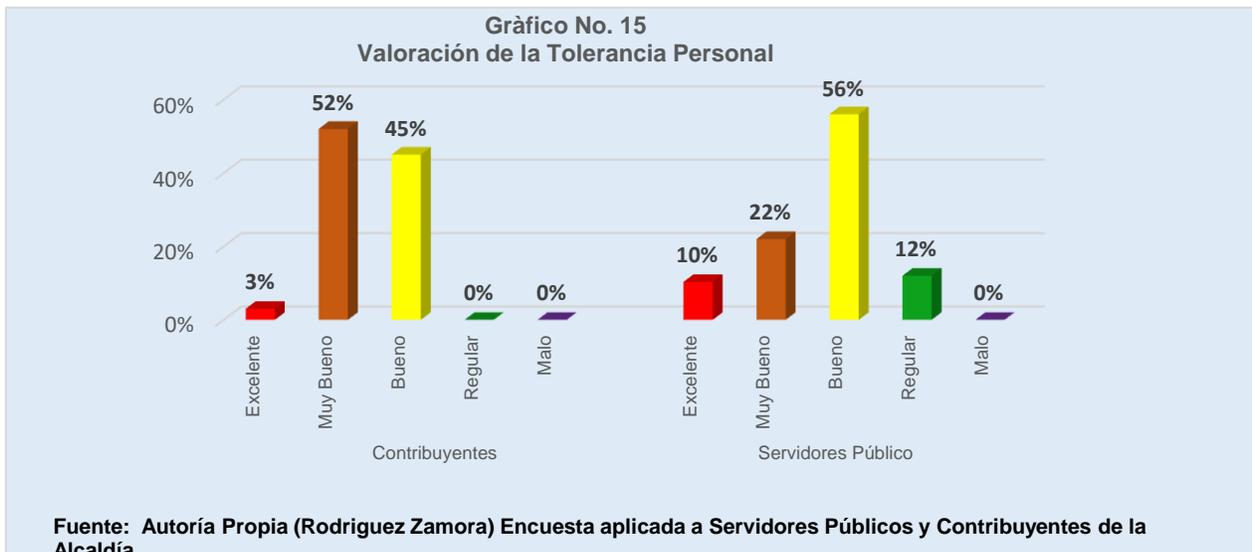
En relación a lo planteado por (Wechsler, 1944); “Inteligencia” es la capacidad total o global del individuo para actuar con propósito, pensar racionalmente y tratar eficazmente con su ambiente, el resultado de las encuestas realizadas a contribuyentes y servidores públicos, entrevista y guía de observación, podemos concluir que el valor de la inteligencia de los servidores públicos es muy buena, hay que destacar en cuanto a esto que cada ser humano tiene su propia decisión por lo tanto cada quien posee su nivel de inteligencia personal.

#### g) Tolerancia

Según (Echeverría, 2009), La tolerancia es uno de los valores humanos más respetados y guarda relación con la aceptación de aquellas personas, situaciones o cosas que se alejan de lo que cada persona posee o considera dentro de sus

creencias. Se trata de un término que proviene de la palabra en latín “tolerare”, la que se traduce al español como “sostener”, o bien, “soportar.

Definir la tolerancia es como la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la personas.



La gráfica N° 15, los resultados indican que el 3% de los contribuyentes y el 10% de los servidores públicos valoraron la tolerancia personal como excelente, de igual manera el 52% de los contribuyentes y el 22% de los servidores públicos consideran que es muy buena, así mismos el 45% de los contribuyentes y el 56% de los servidores públicos la valoran como buena, por otro lado, el 12% de los servidores públicos valoraron la tolerancia personal como regular.

En entrevista realizada al señor vice alcalde, opino que la tolerancia como valor personal, debe ser una cualidad muy importante, ya que la modalidad de trabajo de la municipalidad requiere de servidores públicos con amplia capacidad de tolerancia, dado que existe una amplia vinculación con diferentes sectores de la sociedad. Y concluye que el nivel de tolerancia de los servidores públicos es muy bueno.

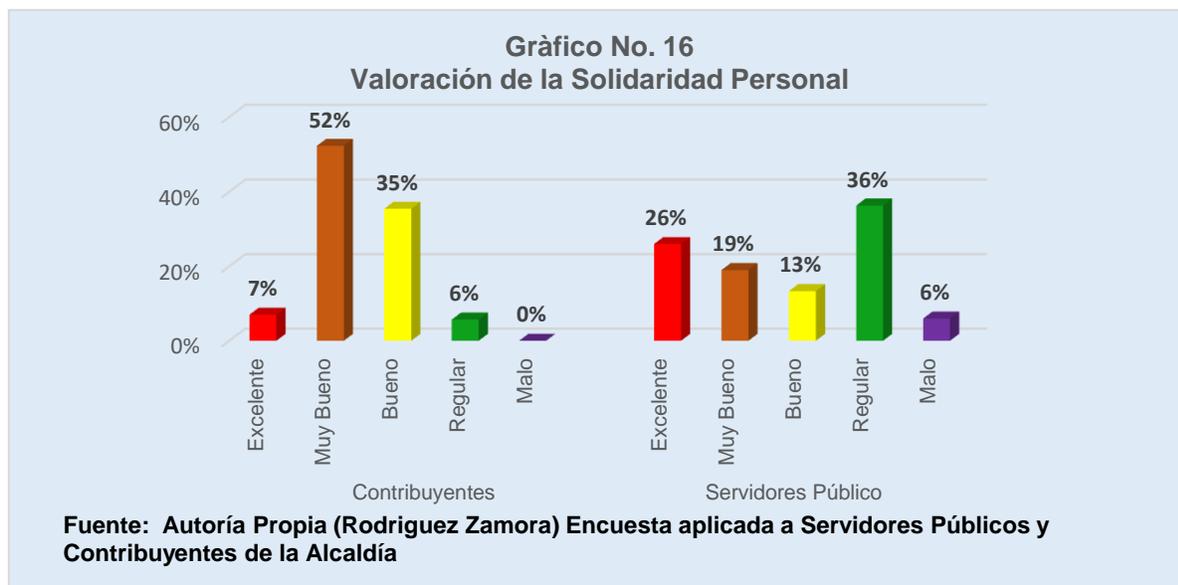
Según la guía de observación se observa que la tolerancia es un valor que se observa en el desempeño de los trabajadores y que esta se valora como muy buena, y esto ha sido un proceso de aprendizaje de todos los servidores públicos, ya que el desempeño de sus funciones lo exige.

Se puede concluir que la tolerancia se valora y se aprecia como muy bueno, y se cumple según (Echeverría, 2009), La tolerancia es uno de los valores humanos más respetados y guarda relación con la aceptación de aquellas personas, y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

En tal sentido esta evaluación tiene como efecto que los contribuyentes lo valoran de muy bueno la tolerancia personal en la forma del trato que ellos reciben por parte de los servidores y en cuanto a la opinión de los servidores públicos se refieren a la tolerancia personal entre ellos los servidores públicos.

#### h) Solidaridad

Para (Echeverría, 2009), La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política. Su importancia es radical para el buen desarrollo de una doctrina social sana, y es de singular interés para el estudio del hombre en sociedad y de la sociedad misma.



De acuerdo a los resultados en la gráfica N° 16 el 7% de los contribuyentes y el 26% de los servidores públicos valoraron la solidaridad personal como excelente, así mismo el 52% de los contribuyentes y el 19% de los servidores públicos la consideran como muy buena, por otra parte, el 35% de los contribuyentes y el 13% servidores públicos la valoran como buena.

De igual forma el 6% de los contribuyentes, el 36% de servidores públicos consideran regular la solidaridad personal en cambio el 6% de los servidores públicos califican malo este valor. Obteniendo como resultado que existe una mejor valoración por parte de los contribuyentes que de los servidores públicos, y esto se debe fundamentalmente que estos socializan diariamente en el quehacer de la municipalidad y conocen a profundidad los valores profesionales de sus compañeros de trabajo.

En entrevista efectuada al señor vice alcalde, este opino que el valor de la solidaridad es muy bueno, dado que estamos en un gobierno socialista y solidario, en donde los protagonistas son el factor más relevante en el quehacer del gobierno central y las municipalidades, ya que protagonista más importante de desarrollo son los seres humanos.

En la aplicación de guía de observación se aprecia que la solidaridad es un valor que caracteriza a los servidores público de la alcaldía municipal de Terrabona, y por ende esta se valora como muy buena, aunque si también se puede apreciar que un 36% de los servidores públicos lo valoran como regular, y esto se debe a ciertas rivalidades entre servidores públicos de diferentes áreas y departamentos.

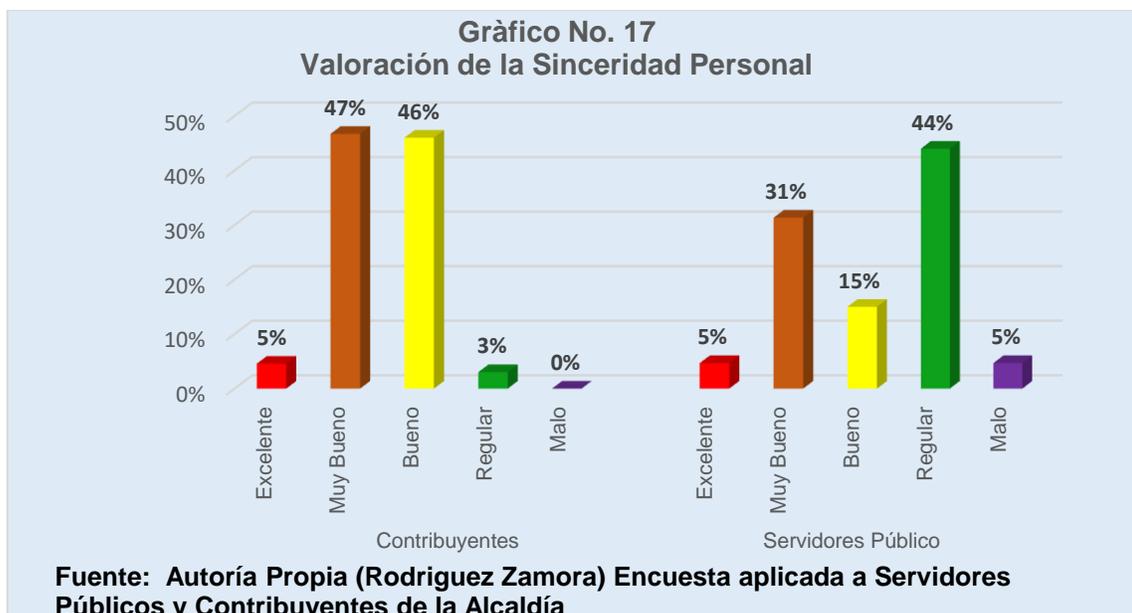
En cuanto a la solidaridad personal en la guía de observación se verifico que en si los servidores públicos de la municipalidad aplican el componente, aunque no en la manera que los contribuyentes los valora pues lo valoran con un muy bueno en cambio los servidores públicos en porcentaje más alto regular que significa esto que los servidores se enfocan más en la percepción que debe tener el contribuyente que ellos mismos.

Según los resultados descritos anteriormente, la solidaridad se valora y se aprecia como muy bueno por parte de los servidores públicos y regular por parte de los servidores públicos, y se cumple parcialmente lo expuesto por Echeverría (2009), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación.

i) Sinceridad

(Echeverria, 2009), Decir lo que se piensa, aportar con ideas nuevas y corregir errores son claves para el desarrollo positivo de una empresa, sin embargo, la sinceridad en lo que se dice y piensa está encerrada debido al temor a los conflictos.

Es muy común ver en el ambiente laboral cierta falta de sinceridad en las reuniones, no estamos hablando de la falta de honradez malintencionada, sino de cómo los ejecutivos no expresan lo que realmente piensan de algo.



El gráfico No. 17 muestra que el 5% de contribuyentes y servidores públicos valoraron como excelente la sinceridad personal de los servidores públicos de la alcaldía de Terrabona, en cambio el 47% de los contribuyentes y el 31% de los

servidores públicos la valoraron como muy buena. Al mismo tiempo, un 46% de los contribuyentes y el 15 % de servidores valoraron como buena la sinceridad personal y el 3% de contribuyentes con el 44% de servidores la valoraron como regular, por otro lado el 5% de servidores opina que este valor es malo.

Según entrevista efectuada al vice alcalde del municipio, opino que la sinceridad es un valor que, en los servidores públicos de Terrabona, atraviesa ciertas crisis de armonía, ya que en ciertas circunstancias existen ciertas diferencias entre servidores por aspectos de competencias laborales.

De acuerdo a la aplicación guía de observación se aprecia que la sinceridad es un valor que internamente en la municipalidad de Terrabona no es muy buena, por circunstancias de intereses laborales y no ver el trabajo como un conjunto.

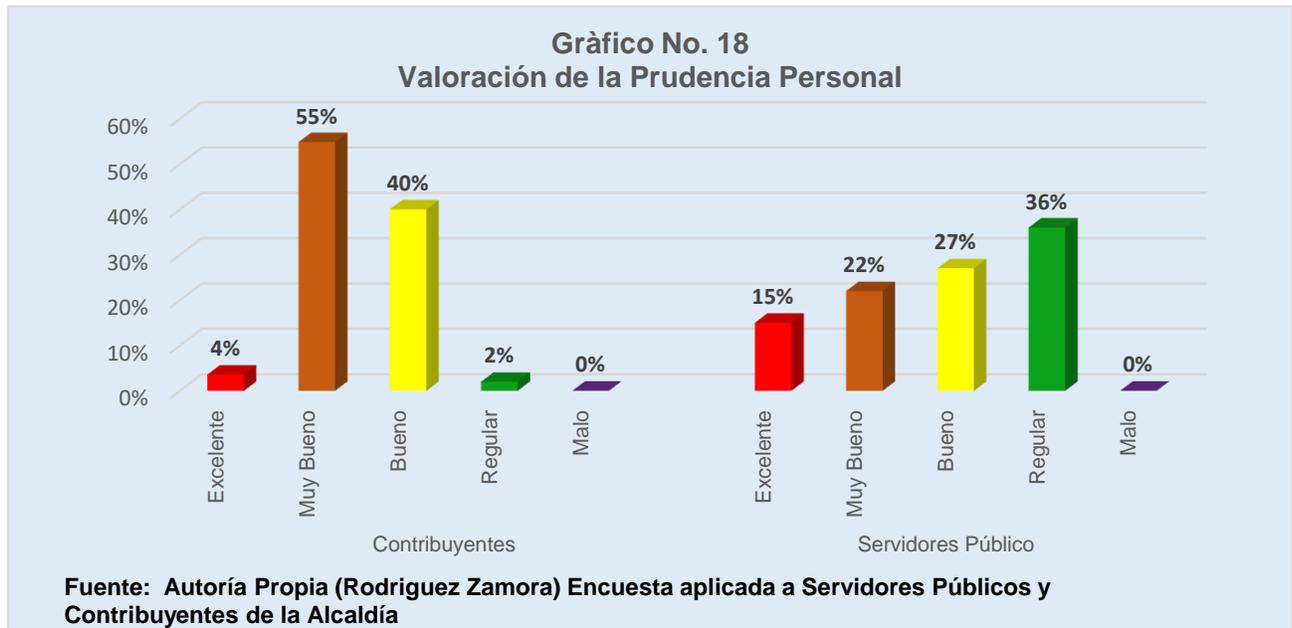
Según los resultados descritos anteriormente, se concluye que la sinceridad se valora y se aprecia como muy bueno y regular, y se cumple lo expuesto por Echeverría (2009), y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, y es un valor que tiene que mejorar y superar debilidades.

El pueblo merece la verdad y transparencia, los contribuyentes lo catalogan entre muy bueno a bueno en cambio los servidores dieron respuesta entre muy bueno, bueno y regular indicando que la sinceridad a lo interno de la organización es variable y las respuestas obtenidas no son del todo positivas, por medio de reuniones más frecuentes y capacitaciones internas al personal se podrá unir más a los servidores y aclarar diferencias entre los trabajadores.

#### j) Prudencia

(Emerito, 2009). Prudencia: cautela, moderación, sensatez, buen juicio, es decir “La Prudencia es la virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela.

Se hace necesario que para una buena atención se tenga en cuenta las competencias y el temperamento de los colaboradores para su ubicación, valorando adecuadamente sus diferencias, por ejemplo entre un racional y un emotivo, ubicándolos en cargos de acuerdo a su temperamento.



Según el gráfico No. 18, el 4% de contribuyentes como el 15% de servidores públicos valoraron como excelente la prudencia personal de los trabajadores de la alcaldía de Terrabona, en cambio el 55% de los contribuyentes y el 22% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

De igual forma, un 40% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena la prudencia personal, así mismo el 2% de los contribuyentes y el 36% de los servidores públicos la valoraron como regular.

En entrevista realizada al vice alcalde del municipio, opino que la prudencia es un valor muy importante que debe prevalecer dentro de la alcaldía, y que este la valora como muy buena, dado el actuar de los servidores públicos.

En guía de observación aplicada, se aprecia que la prudencia se aplica adecuadamente en los servidores públicos, y se debe a que es un equipo de trabajo muy bueno, con experiencia, de igual manera son servidores que manejan con mucha prudencia los procesos que se desarrollan.

Analizando los resultados descritos anteriormente, la prudencia se valora y se aprecia como muy buena, y se cumple lo expuesto por Emeterio (2009). de los servidores públicos y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a contribuyentes y servidores públicos, así como también la entrevista y guía de observación, y es un valor que tiene que mejorar superar debilidades.

La gran necesidad de diferentes capacitaciones en valores para los servidores públicos y establecer conciencia en cada uno de ellos es urgente, Emeterio (2009) nos indica los diferentes valores ligados a la prudencia donde se puede actuar para que la valoración de los servidores obtenga mejores resultados desde el punto de vista de los trabajadores.

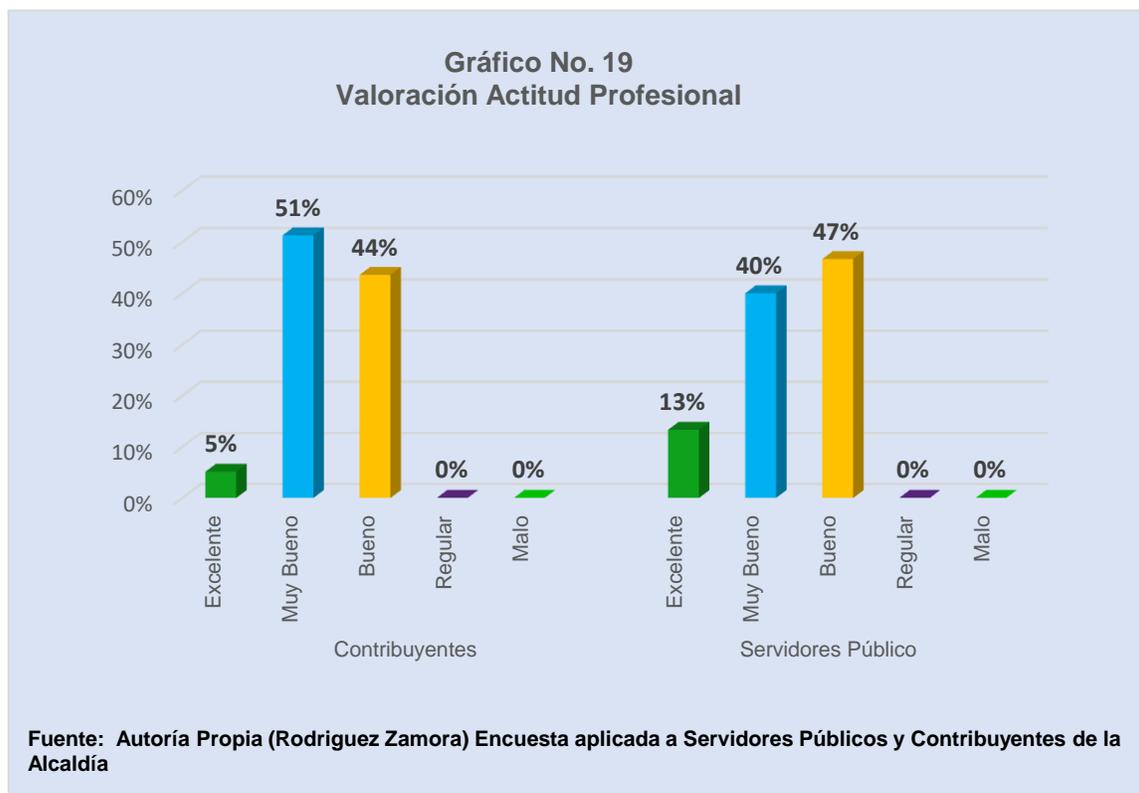
#### **4.1.1.3.2. Profesionales**

"Los valores profesionales son los principios que guían tus decisiones y acciones en tu carrera". Aunque en algunas profesiones muchos valores son considerados más importantes que otros, existen ciertos valores universales que deben ser y usualmente son practicados en todas las profesiones. Estos valores universales son: "primero, no dañes; manténlo simple, honestidad es la mejor política, todos estamos juntos en esto y mantente balanceado"; (Scivicque, 2005)

Los valores profesionales tienen que estar bien definidos cuando incursionamos en la carrera que elegimos, la ética es el principal valor que tenemos que arraigar en nuestra mente y corazón para lograr tener éxito en nuestra vida profesional y personal.

## a. Actitud

Según (Kung, 1994). Actitud Hace relación al conjunto de motivos que posee el empresario y que además puede extraer de la sociedad. Se manifiesta en el deseo de enfrentar retos y obtener logros. Hay que estar claro que la actitud empresarial se relaciona con la estabilidad política y económica como base para la actividad empresarial realista.



El gráfico No. 19, muestra que el 5% de contribuyentes como el 13% de servidores públicos valoraron como excelente la aptitud profesional de los trabajadores, en cambio el 51% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Por otro lado, un 44% de los contribuyentes valoraron como buena la aptitud profesional, así mismo, el 47% de los servidores públicos la valoraron como buena.

Según entrevista realizada al vice alcalde, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

Basados en esta pregunta se pudo constatar que si los servidores publico poseen un nivel de muy bueno y bueno en cuanto a la actitud profesional, esto en el momento en que se hizo la entrevista. Para esto se tiene un efecto positivo tanto para la percepción que posee el Contribuyente como la percepción del mismo servidor público.

Para (Kung, 1994) la actitud es el deseo de enfrentar retos y obtener logros, esto es la capacidad que un servidor público demuestra en el desarrollo de sus funciones lo que le permite poder crecer dentro de la empresa y poder colaborar con la misma, contribuyendo a alcanzar las metas propuestas por la institución, cada distribución de funciones al personal es un medio que le permite innovar para dar solución a problemas enfrentados.

Los datos obtenidos reflejan que los funcionarios tienen una actitud muy buena, pero los responsables deben de incentivar a todo el personal a caminar y avanzar juntos en la búsqueda de la excelencia que es la que le permitirá esforzarse más y mejorar los resultados en la ejecución y desempeño de las metas.

## b. Cultura del Esfuerzo

(Ramirez M. , 2008), La cultura del esfuerzo poco a poco se ha convertido en una incultura, como nos muestran día a día los medios de comunicación. Vivimos en una sociedad cada vez más acomodaticia que no está acostumbrada a esforzarse por nada.

Educar en valores no es fácil y transmitir a nuestros hijos la idea de que el esfuerzo es necesario para su formación integral y para construir su personalidad, se estrella, en demasiadas ocasiones, con el modelo de sociedad actual.



De acuerdo con el gráfico No. 20, el 5% de contribuyentes como el 7% de servidores públicos valoraron como excelente la cultura del esfuerzo profesional de los servidores públicos, en cambio el 46% de los contribuyentes y el 53% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Así mismo, un 48% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos valoraron como buena la cultura del esfuerzo profesional y el 3% de contribuyentes como el 13% de servidores valoran como regular.

Esto implica según (Ramírez M. , 2008) que la cultura al esfuerzo va más allá de poder vivir en la comodidad y esto depende de la visión de cada empresa o persona, de los deseos de superación, de la implementación de estrategias y de las metas propuestas que cada persona posea, es primordial que exista una fuente de inspiración o motivación que permita desarrollar las capacidades que estos poseen.

Según entrevista realizada al señor vice alcalde, opino que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En cuanto a la observación se puede dar veracidad de cada una de la respuesta dada en cada uno de los parámetros a evaluar, donde claramente se ve que existe un nivel de igualdad de respuestas dadas tanto por contribuyentes como servidores `públicos.

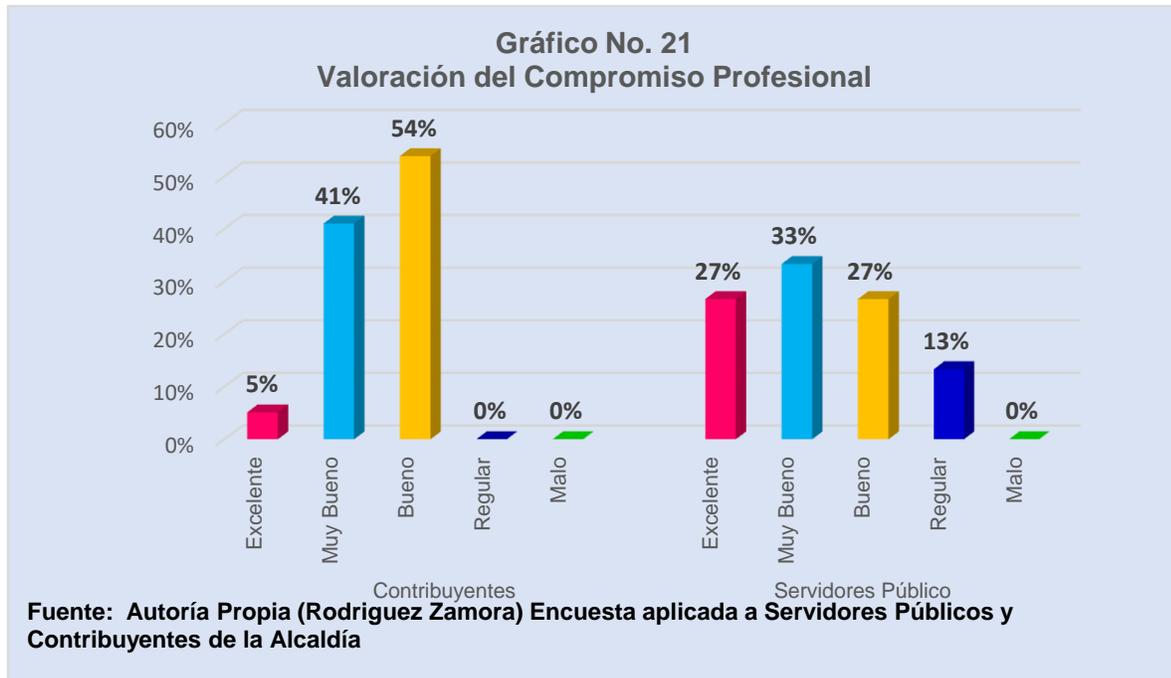
De los resultados obtenidos se puede argumentar que existe cultura al esfuerzo por parte de los trabajadores y es un resultado positivo para la municipalidad, pero este valor no puede quedarse estancado, es necesario que el liderazgo de las personas que están al frente de las direcciones sean el instrumento para inspirar a los demás a esforzarse para llegar más allá, lograr la excelencia debe de ser la meta a seguir.

### c. Compromiso

(Ramírez M. , 2008), El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma.

En cuanto a lo anterior se deduce que los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de

la salud de la empresa. Basados así de manera práctica asumir compromisos con responsabilidad.



Como se observa en el gráfico No. 21, el 5% de contribuyentes como el 27% de servidores públicos valoraron como excelente el compromiso profesional de los servidores público, en cambio el 41% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos la valoraron como muy bueno.

No obstante, un 54% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos lo valoraron como bueno el compromiso profesional, únicamente el 13% de servidores opinan que es regular; para tal efecto tiene muy buena valoración de aceptación dadas por contribuyentes y servidores públicos.

Según se observó existe compromiso en todos los servidores públicos, pero en este caso, hay más compromiso en unos más que en otros, esto varía no solo en relación a las responsabilidades asignadas y salarios, lo que habrá un margen de diferencia entre el desempeño de las funciones.

La teoría expresada por (Ramirez M. , 2008) deja claro que en esto hay dos implicaciones importantes como lo son el intelecto y la contribución propia, esto se ve reflejado en lo expresado en la gráfica lo cual denota que si existe compromiso por parte de los servidores de lo cual hay mayor precepción por parte de los contribuyentes.

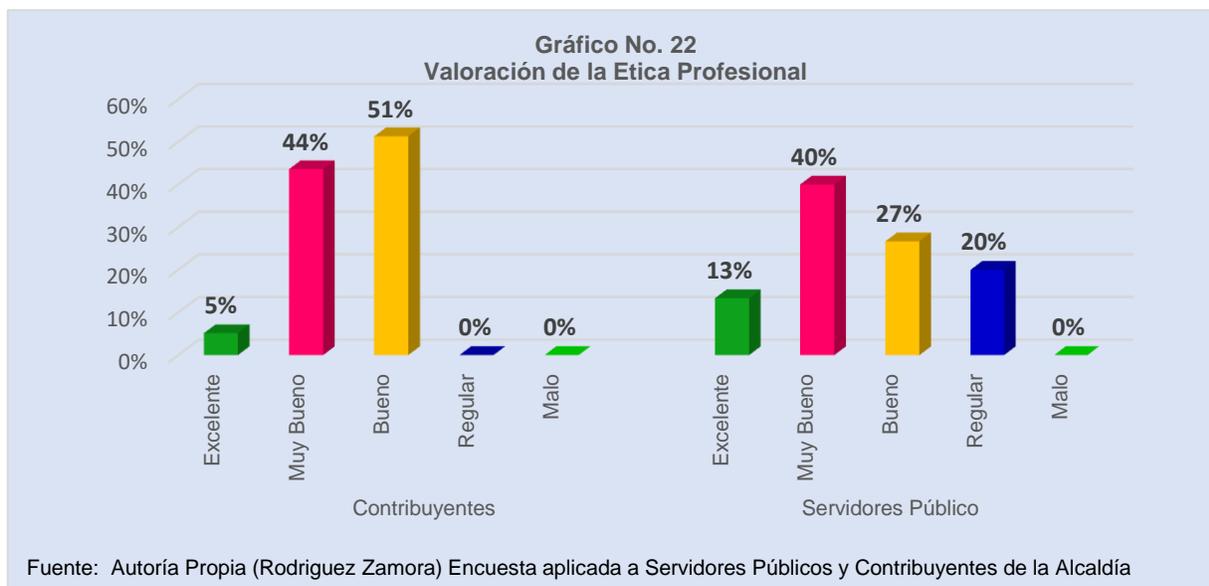
Es importante tomar en cuenta que el compromiso es fundamental para las instituciones por lo que directores de áreas deben de darle seguimiento al personal e incentivarlos para que estos se sientan más comprometidos y se esfuercen por mejorar cada día, si bien es cierto los salarios son un incentivo pero también se debe incidir con otras estrategias que le permitan al trabajador estar motivados a diario y poder asumir mejor sus tareas apropiándose de sus labores para cumplir con los compromisos adquiridos.

#### d. Ética

(Rafols, 2002). La Ética Empresarial, también denominada Ética de los Negocios, es un interesante tema inherente a la Administración y al sector empresarial que viene tomando fuerza, especialmente desde los años 80s, para unos en razón a las numerosas situaciones de fraude y desconfianza generadas por reconocidas empresas de orden internacional.

Pero en la actualidad la mayor parte de la vida de los negocios consiste en funciones y responsabilidades en empresas cooperativas, tanto se trate de pequeños negocios familiares o de gigantescas corporaciones multinacionales. El gobierno y los negocios son tan a menudo socios como adversarios.

Normalmente las instituciones gubernamentales tienen debilidad en cuanto a la ética de sus funcionarios, teniendo específicamente esta debilidad en el resguardo de la información o sigilo de las operaciones, debido a la falta de sistemas motivacionales ausentes en los mismos.



La presente grafica N° 22, la ética profesional, como se observa el 5% de los contribuyentes y el 13% de los servidores la consideran que es excelente, mientras que el 44% de contribuyentes y el 40% de servidores dice ser muy buenos, un 51% de contribuyentes y un 27% de servidores dice ser bueno, seguido de un 20% de servidores que califica como regular la ética profesional en la alcaldía de Terrabona.

De acuerdo a entrevista realizada al vice alcalde de Terrabona, opinó que actualmente hace falta mucho nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, ya que estos seleccionan una profesión por un salario y hace falta que los servidores públicos se apropien del quehacer y razón de ser de la municipalidad, y que de igual forma hace falta la responsabilidad colectiva.

En guía de observación aplicada, se aprecia que a pesar de que ha existido un sistema de inclusión de nuevas generaciones de servidores públicos, hace mucha falta de parte de ellos del compromiso profesional hacia la institución, y que en su mayoría se desempeñan en un puesto de trabajo por un ingreso o una necesidad económica y no por una satisfacción profesional de desempeñar una función apegada a una satisfacción personal como profesional.

En cuanto a este componente es claro ver que los contribuyentes valoran de bueno la ética profesional del servidor público en cambio ellos se consideran ser muy buenos, lo cual ayuda a la buena imagen tanto de la municipalidad como de los servidores públicos, ya que los contribuyentes valoran entre bueno y muy buena la ética con que son atendidos cuando visitan la municipalidad.

De acuerdo con la teoría de (Rafols, 2002), la ética está ligada a las funciones y responsabilidades, la ética juega un rol fundamental en la credibilidad y transparencias de toda la administración que no solo va de la mano con la parte económica sino también funcional, la opinión de los contribuyentes que son la parte externa visualizan como bueno el desempeño ético de los trabajadores.

Es necesario que la municipalidad revise si existe debilidades dentro del personal que tiene que empezar desde el cumplimiento de la normativa así como la administración de todos los recursos que son dirigidos para el cumplimiento de metas enfocadas en las necesidades de la población, por lo que se deben de implementar seminarios de concientización para mejorar las actitudes y valores del personal con el objetivo de mejorar todos los procesos.

#### e. Respeto

(Singer, 1995). Respeto. La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.

Es importante fomentar y promover estos valores en cualquier empresa; pero también, es imprescindible que todos seamos capaces de extender estas acciones a todos los lugares donde representemos a nuestra organización.

Esto quiere decir que seamos cuidadosos y capaces de evitar o disminuir los nocivos efectos surgidos, de manera ocasionalmente inevitable, cuando hacemos

algunas valoraciones y comparaciones, de climas tan desagradables asociados a envidias, discordias, intereses personales, rencores, engaños, conductas manipuladoras, temores egoístas y hasta malevolencias, tan dañinos para el progreso de la empresa y de los proyectos e ideales que la misma representa.

#### f. Adaptación al Cambio

(Rafols, 2002). 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.

Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.

#### g. Liderazgo

Liderazgo e influencia en las personas. ... El alemán Konrad Fiedler, autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos

#### h. Visión Global

Pensamiento de Diseño es una metodología para la resolución de problemas aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo. Actualmente recibe una gran atención en escuelas de negocios y en centros de innovación social como puede observarse en las fuentes incluidas en las referencias al final de este artículo. Si bien el nombre puede provocar confusión, no se trata tanto de una cuestión de “diseño” sino de adoptar algunas de las dinámicas creativas que se emplean en esta disciplina: una invitación a pensar como diseñadores. (Rokeack, 1992).

La metodología permite trabajar en equipo para desarrollar innovaciones de manera abierta y colaborativa. Persigue estimular la cooperación y la creatividad rompiendo con ideas preconcebidas con el fin de generar opciones innovadoras para abordar problemas o mejorar situaciones. Entronca en este sentido con la idea de desaprender, un esfuerzo cada vez más acuciante en nuestra sociedad que requiere distanciarse de los modelos ya asumidos para analizarlos, desmontarlos cuando sea preciso y reconstruirlos de nuevas maneras.

#### **4.1.1.3.3. Organizacionales**

“Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia. (Robbins, 1999)

Como reza un dicho popular de la época de los Romanos” hay que tener contento al pueblo”. Todo nuestro personal a cargo debe sentir el compromiso de la empresa como si ella fuera suya, tomar los retos que la organización establezca como propios ya que del bienestar de la empresa depende el nuestro.

##### **a) Eficiencia (Explotación adecuado de los Recursos)**

(Singer, 1995). Uno de los retos importantes de la función de Recursos Humanos es contribuir al control y flexibilización de los costes de personal en relación con los retos de negocio. Este objetivo es, en general, muy importante; máxime, si tenemos en cuenta el peso que los costes del capital humano tienen sobre el total de los gastos de explotación (por ejemplo, en las empresas de servicios profesionales el promedio de su peso es del 80%, en empresas de servicios del 60% y en empresas industriales del 40%).

También este reto de control y flexibilización de los costes de Recursos Humanos es fundamental en un entorno económico como el actual, donde la necesidad de competitividad de muchas empresas exige una respuesta rápida al respecto.



El gráfico No. 23, muestra que el 8% de los contribuyentes y el 20% de los servidores público valoraron como excelente la eficiencia organizacional de la Alcaldía de Terrabona, en cambio el 56% de los contribuyentes y el 60% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Así mismo, un 36% de los contribuyentes y el 20% de los servidores públicos la valoraron como buena.

En entrevista realizada al vice alcalde de Terrabona, este expreso que la eficiencia en el desarrollo de las diferentes tareas que se llevan a cabo es muy buena, ya que en los últimos años se ha venido llevando a cabo procesos con mucha transparencia y alcanzando los objetivos propuestos.

En la aplicación de guía de observación llevada a cabo se observa que la alcaldía de Terrabona, lleva a cabo los planes operativos propuestos con mucha eficiencia, ya que esto se evidencia en los proyectos de beneficio social que lleva a cabo el buen gobierno municipal.

Para (Singer, 1995), la eficiencia tiene que ver con la beligerancia en el cumplimiento de las funciones de tal manera que en los procesos no existan atrasados significativos que repercutan de forma negativa en el desempeño de las actividades, lo cual está catalogado tanto por contribuyentes como por los servidores públicos como muy bueno, expresado de otra manera hay satisfacción en todo lo ejecutado hasta el momento.

La municipalidad debe de mantener o superar la eficiencia mostrada hasta el momento pues todos en conjunto tienen la capacidad de ir más allá, lo que implica más compromiso, esfuerzo y responsabilidad, con la eficiencia la municipalidad puede plantearse nuevos objetivos, en la búsqueda de dar mayor respuesta a la población.

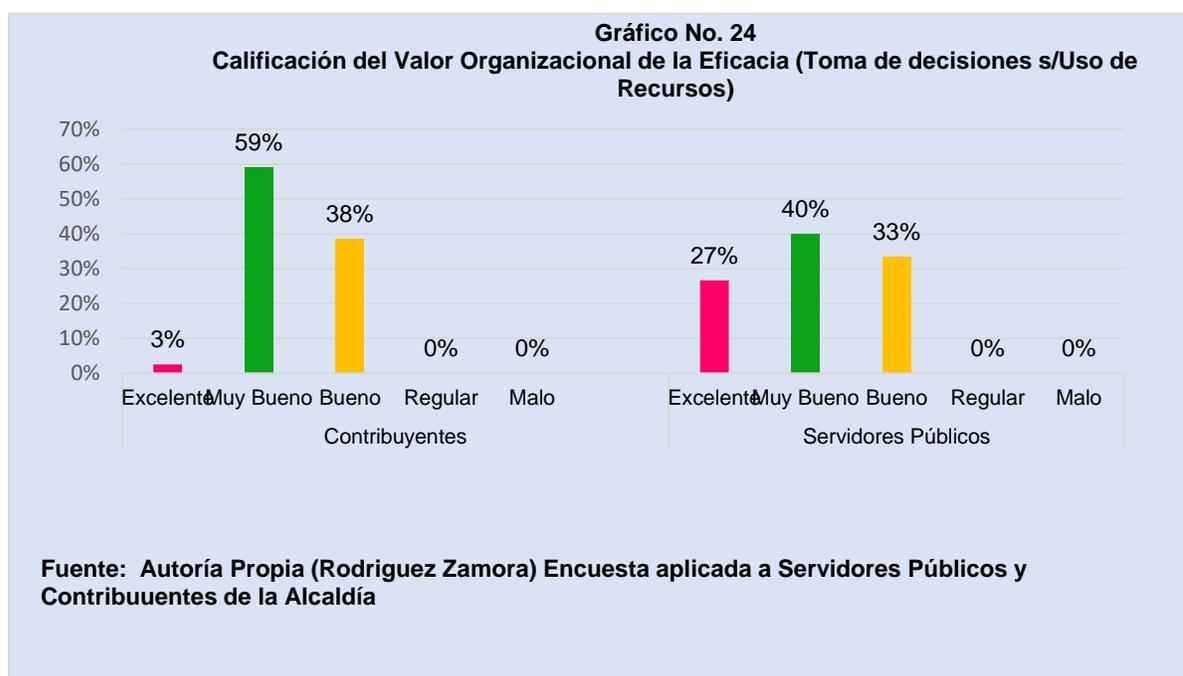
En cuanto a Calificar el Valor Organizacional de la Eficiencia (Explotación adecuado de los Recursos), se tiene como efecto que tanto contribuyentes como servidores públicos consideran poseer muy buena organización de la eficiencia.

#### b) Eficacia (Toma de decisiones s/Uso de Recursos)

(Singer, 1995). En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su Área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.



Respecto a la gráfica N° 24, sobre la toma de decisiones sobre el uso de los recursos humanos los contribuyentes lo califican en un 3% de contribuyentes y el 27% de los servidores públicos como excelente, el 59% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos de muy bueno. Por otra parte, el 38% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos calificaron la eficacia como buena.

Según entrevista realizada al señor vice alcalde del municipio, este expuso que la eficacia en el desarrollo de las diferentes tareas que lleva a cabo es muy buena, dado los resultados obtenidos en nuestra municipalidad, en donde el personal involucrado en

las diferentes tareas contribuyó al cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo.

Según guía de observación llevada a cabo se observa que se llevan a cabo los planes operativos propuestos con mucha eficacia, ya que esto se evidencia en la emisión de reporte del cumplimiento de los planes de la municipalidad.

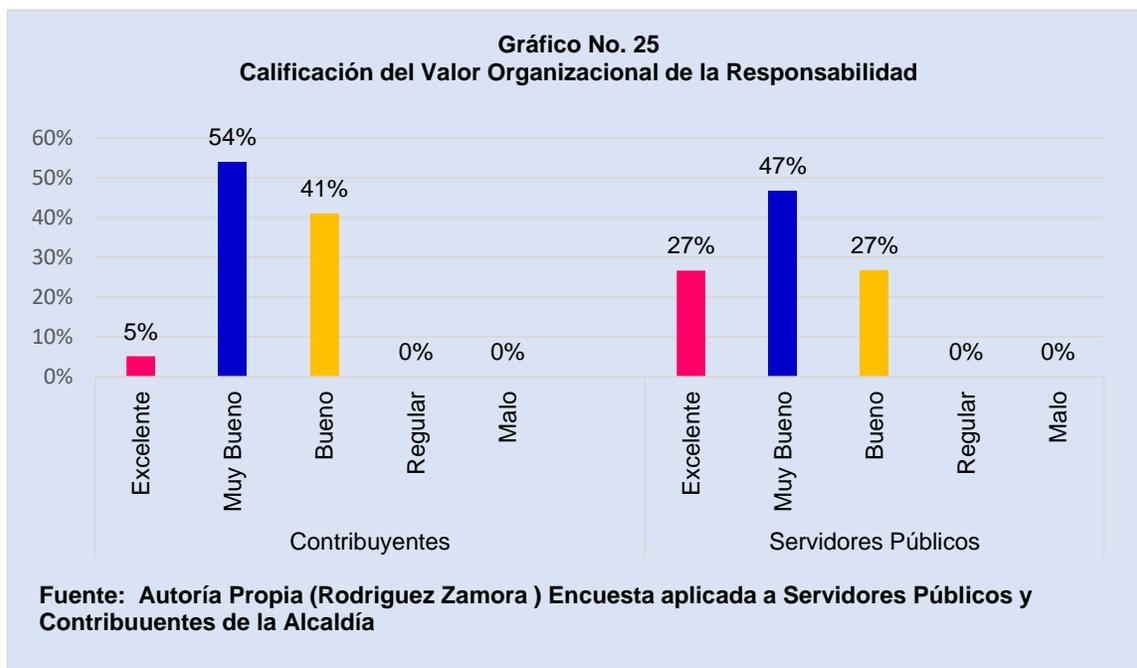
Según la teoría expresada por (Singer, 1995), es necesario lograr la eficacia en los procesos la opinión de los contribuyentes indica que hay satisfacción de los servicios prestados por la municipalidad, lo que implica que se está destinando los recursos apropiadamente para el funcionamiento de las actividades establecidas y que están llegando en el momento justo para resolver problemas más sentidos por parte de la población.

La municipalidad debe de esforzarse por mejorar aún más para poder avanzar en soluciones de forma que el impacto en la población sea mayor, administrando bien todos sus recursos, siendo el fundamental el recurso humano dentro de la institución pues le permitirá avanzar con rapidez en el cumplimiento de las metas.

### c) Responsabilidad

(Soros, 2008). La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental.

El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE, si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.



Según el gráfico No. 25, muestra que el 5% de los contribuyentes y el 27% de los servidores público valoraron como excelente la responsabilidad de la alcaldía de Terrabona, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 47% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

También, un 41% de los contribuyentes valoraron como buena la responsabilidad organizacional, así mismo, el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena.

De acuerdo a entrevista realizada al vice alcalde del municipio, este expreso que la responsabilidad organizacional es muy buena, ya que se goza de buen prestigio ante diferentes instituciones y entidades que financian la inversión en el municipio, lo cual se refleja en la comunicación estrecha que se sostiene con estas.

Según guía de observación se aprecia el alto sentido de responsabilidad que asume la municipalidad, así como el personal que la integra asumen con mucho interés y adaptado a las funciones asignadas a cada servidor público, y la responsabilidad va más allá de las funciones asignadas, sino que incluye también la

responsabilidad asumida como municipalidad con las diferentes instituciones de gobierno y organismos que inciden en el desarrollo local.

El autor (Soros, 2008) expresa en su teoría que para lograr la responsabilidad es necesario poner en práctica otros valores como el respeto, el cual empieza desde la parte interna, para que esta sea visualizada por la parte externa y también sea incluida en los beneficios, la responsabilidad organizacional es valorado muy buena por parte de contribuyentes y servidores públicos, pero esto no significa que deba quedarse allí, sino que debe de proponerse avanzar más.

Dentro de las municipalidades aún falta mucho por hacer empezando desde la parte interna que tiene que ver con mejoras salariales, cumplimiento a convenios colectivo o beneficios sociales, nivelación académica y en el sector externo al menos priorizar todos aquellos proyectos que beneficien a una gran mayoría y que sean de necesidad urgente para la población.

#### d) Ética empresarial

Una ética de los negocios percibida como se basa en valores morales provistos por la sociedad capitalista (una forma de ideología del capital), en el sistema económico basado en armonía, libertad, autonomía e independencia, según Smith, citado por (Cuevas, 2005).



El gráfico No. 26, muestra que el 6% de los contribuyentes y el 33% de los servidores público valoraron como excelente la ética empresarial de la alcaldía de Terrabona, en cambio el 59% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la valoraron como muy buena.

Por otro lado, un 35% de los contribuyentes valoraron como buena la ética empresarial, y el 27% de los servidores públicos la valoraron como buena.

En entrevista realizada al vice alcalde del municipio, este expreso que la Ética Empresarial es muy buena y que se realiza el trabajo con transparencia logrando demostrar mucho prestigio a nivel local ante la población del municipio.

Se ha observado que en la alcaldía de Terrabona los servidores públicos se destacan por realizar su trabajo con responsabilidad para dar una buena atención y darle una buena respuesta tanto al contribuyente como personal externo que visita el municipio.

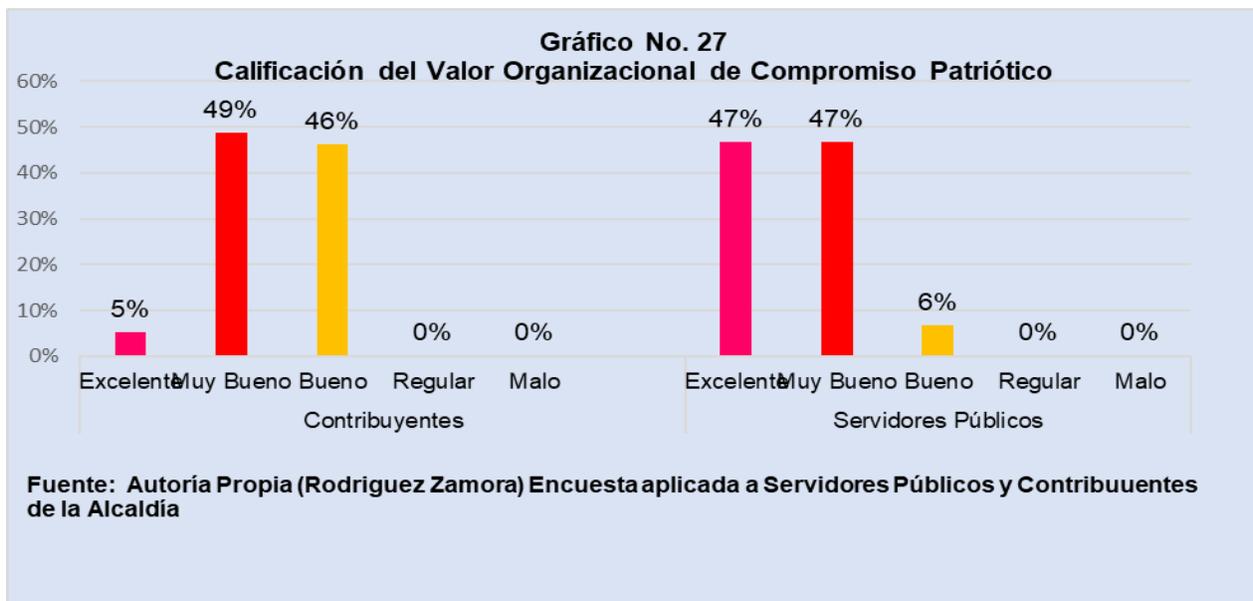
Según (Cuevas, 2005), la ética empresarial está conformada por una serie de valores, los cuales son adquiridos desde el seno de los hogares y fortalecidos en las instancias educativas, aunque su aplicación depende propiamente del individuo y la visión que tenga de la vida, así que este tipo de valor forman un conjunto del sentir de un equipo, siendo la opinión de contribuyentes y servidores públicos que este es muy bueno.

Se puede expresar que la selección del personal ha sido el adecuado pues se refleja ante la población que hay ética en el desempeño de las funciones que realiza la municipalidad, mas sin embargo es necesario que la integración de nuevos funcionarios se bien examinada antes de su contratación, realizando evaluaciones que le permita tener una mejor idea de quién es el candidato oportuno para lo cual será contratado de forma que se mantengan y mejore el desempeño municipal.

### e) Compromiso patriótico

(Jaramillo, 2010). Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. El compromiso que se hace de corazón va más allá de la firma de un documento, o un contrato. Cuando nos comprometemos es porque conocemos las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan.

Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos, los valores son la base de nuestra convivencia social y personal.



De acuerdo con el gráfico No. 27, indica que el 5% de los contribuyentes y el 47% de los servidores público valoraron como excelente el compromiso patriótico como valor organización de la alcaldía de Terrabona, en cambio el 49% de los contribuyentes y el 47% de los servidores públicos lo valoraron como muy bueno.

Por otro lado el 46% de contribuyente y 6% de los servidores públicos lo valoraron como bueno.

Según entrevista realizada al vice alcalde municipal este expreso que el compromiso patriótico es fundamental en los servidores públicos, ya que ellos deben laborar con amor y dedicación a su trabajo para darle una buena atención a nuestro contribuyen y no solo miren lo económico si no la responsabilidad que tenemos y así todo saldremos bien en las metas propuestas.

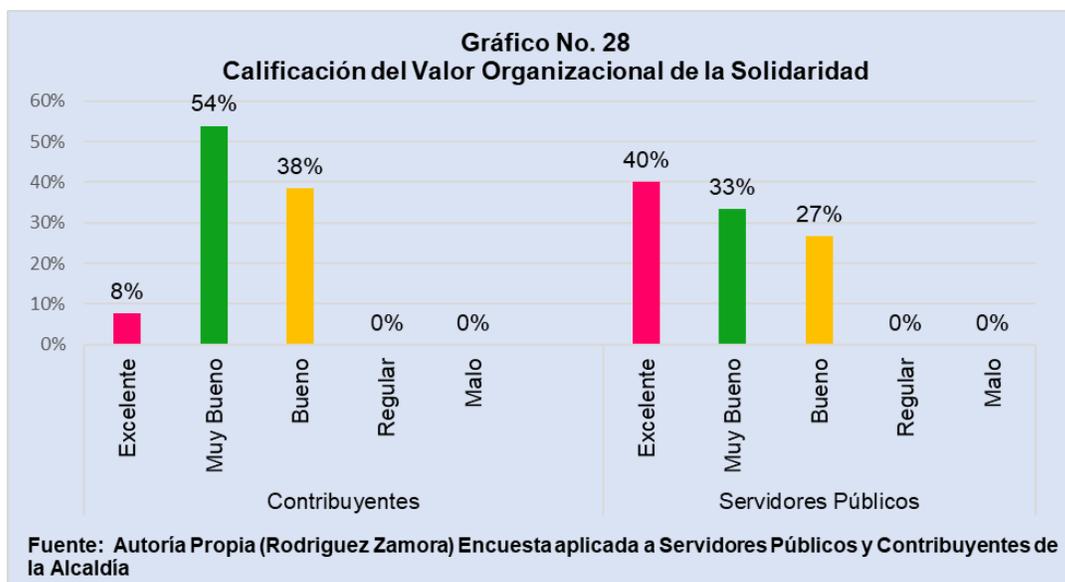
Según (Jaramillo, 2010) poner a la disposición todas las fuerzas y capacidades en la atención de los pobladores que son también patria y la confianza que las familias depositaron en el gobierno local esto es compromiso patriótico por parte de cada uno de los servidores públicos, los servidores públicos están comprometidos y así lo refleja la encuesta que nos indica su evaluación entre excelente y muy bueno con mucha aceptación y empoderamiento de si compromiso.

Los contribuyentes por su parte lo califican en la escala de muy bueno a bueno, con muy buen concepto de los servidores públicos desde el punto de vista administrativo castigando así la excelencia por motivos quizás políticos donde son muy remarcados por la población contribuyente.

#### f) Solidaridad

Según (Kung, 1994). La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política. Su importancia es radical para el buen desarrollo de una doctrina social sana, y es de singular interés para el estudio .del hombre en sociedad y de la sociedad misma.

La unión en la organización es esencial en la solidaridad como lo indica Kung lo social y político deben de ir de la mano para una correcta distribución de los bienes del estado, ser solidario ante las múltiples necesidades que una población requiere para la erradicación de la pobreza extrema es primordial para sacar adelante a los gobernados, con esta solidaridad expresada en los distintos programas sociales el gobierno central da por entendido su lema de Cristiano, socialista y solidario.



En base a la gráfica n° 28, sobre la solidaridad de la municipalidad de Terrabona, el 8% de los contribuyentes y el 40% de los servidores públicos la calificaron como excelente, en cambio el 54% de los contribuyentes y el 33% de los servidores públicos valoran la solidaridad organizacional como muy bueno. Así mismo el 38% de los contribuyentes y el 27% de los servidores públicos la valoran como bueno.

En entrevista realizada al señor vice alcalde, este expreso que la solidaridad que hay en el equipo de trabajo es muy buena, ya que solo unido y organizado en equipo podrán salir adelante y avanzar con eficiencia y rapidez, plantea que la solidaridad es muy importante para el ambiente de trabajo.

Según la guía de observación, la solidaridad en la municipalidad es primordial para su trabajo ya que la carga de trabajo que existe es grande y para poder salir adelante tiene que hacer en equipo y ser solidario unos con otros.

A la población nunca se le da contento debido a que los proyectos sociales llegan a los más necesitados sin distingo de partidos políticos beneficiando a los más pobres, los contribuyentes por medio de su aporte de impuestos contribuyen a estos proyectos sociales de manera indirecta pero a su vez no son beneficiarios de los mismos y lo

califican entre muy bueno a bueno, en el rango de excelente y muy bueno los servidores públicos evalúan los proyectos sociales ya que se demuestra el interés de la organización para estar presente en los momentos más primordiales e importantes de los pobladores tanto en sus alegrías y momentos menos alegres de la población.

#### **4.1.1.4. Objetivos**

Un objetivo es algo que nos importa lo suficiente como para esforzarnos en alcanzarlo. Un objetivo no es lo mismo que un deseo. Por ejemplo, una persona puede querer un carro nuevo que no se puede permitir, pero este no es realmente uno de sus objetivos. Querer un carro nuevo en este sentido es más bien una fantasía. Esto es algo sobre lo que una persona le gustaría pensar de vez en cuando, pero no tiene intención de intentar conseguirlo. (Barreda J. L., 2011).

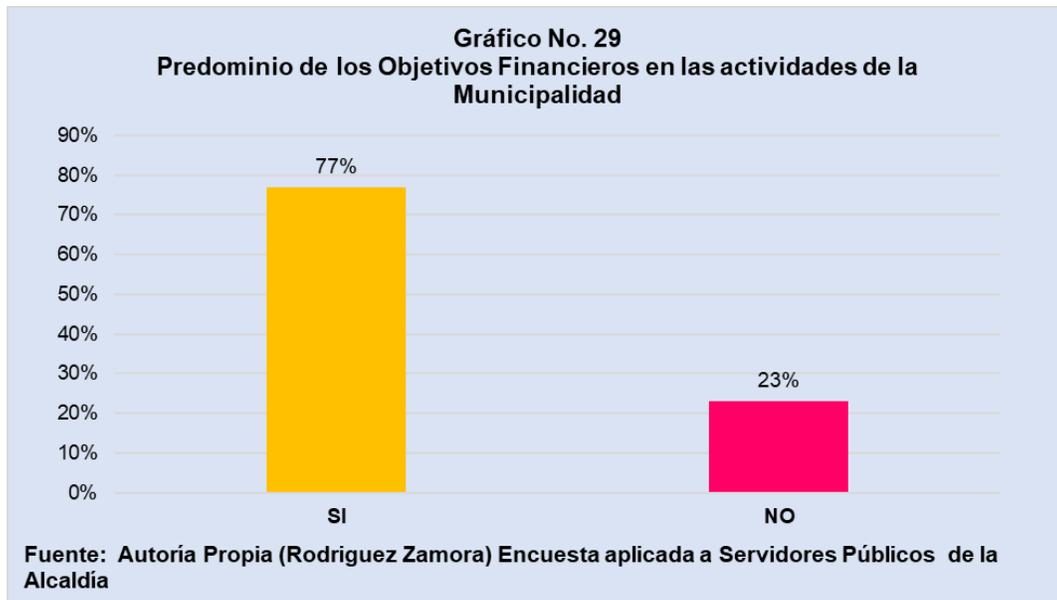
Como indica la cita anterior toda vida tiene que estar lleno de objetivos en lo personal, profesional y a nivel familiar siempre buscando el mayor bienestar posible y la lucha interna del día a día por conseguirlos, ósea los objetivos no llegan solos el empeño que le pongamos es el principal motor que nos impulsa para lograrlo.

##### **a. Financieros**

Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones. Las organizaciones deben generar flujos propios de efectivo para que puedan desarrollarse todas las operaciones de la empresa sin problema, y cuando esto no suceda, entonces puede ser mediante financiamiento, pero con la certeza de que se generarán los fondos necesarios para cumplir con el pago de este financiamiento. Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, etcétera). (Robles, 2012)

Robles Román en la presente cita nos expone que no solo la existencia de capital es lo más importante, saberlo utilizar darle, buen uso, planificar los gastos y compras de

inversión es lo que representara utilidades a futuro, manejar un inventario justo y no exceder las compras solo por estar en ofertas en ese momento, esto nos podría generar pérdidas a futuro.



En la gráfica No. 29, sobre los objetivos financieros dirigidos a servidores públicos, el 77% opinaron que predominan los objetivos financieros, en cambio el 23% opinó que no existe predominio en los objetivos financieros que busca la municipalidad.

En entrevista realizada al vice alcalde del municipio, expreso que la alcaldía de Terrabona está enfocada en aspectos financieros, sus metas, ya que tiene que implementar sus obligaciones externas e internas de la Municipalidad.

Según la guía de observación se aprecia que financieramente la municipalidad está bien organizada para llevar a cabo su trabajo con una buena dirección y los tiempos que se van realizar las gestiones financieras, por tal razón predominan los objetivos financieros.

Cada centavo que ingresa a la Municipalidad es bien invertido y utilizado en las necesidades de los pobladores devolviéndolos en proyectos y programas, esto es muy bien visto por los servidores, la municipalidad según la observación realiza grandes

esfuerzos para que los contribuyentes se acerquen a la comuna a cumplir con los tributos correspondientes para devolverlos en beneficios como lo indica Robles Román en su escrito del 2012.

El buen manejo de las inversiones públicas por parte de la comuna hace que la confianza de los contribuyentes se acerque al pago de sus impuestos con la certeza que su tributo será bien invertido.

En cuanto a los Objetivos Financieros en las actividades de la Municipalidad, se constató cada una de la respuesta dada por los servidores públicos. Para tal efecto se tiene como resultado positivo los objetivos financieros de la entidad.

#### b. Sociales

Toda cultura desarrolla usos sociales y costumbres que abarcan situaciones típicas, los cuales formulan ciertas “expectativas” sobre cómo reaccionarán las personas frente a diversas situaciones. Es por esto, que cuando la persona no actúa acorde a los estándares establecidos socialmente, uno debe redefinir la situación. (Robles, 2012).

Como lo indica Robles en su libro socialmente no todos percibimos las expectativas de la empresa de la misma manera, nos encontramos en la empresa en un arcoíris de diferentes actitudes sociales las cuales tenemos que saber manejar con mucha sabiduría y saber actuar ante una situación adversa.

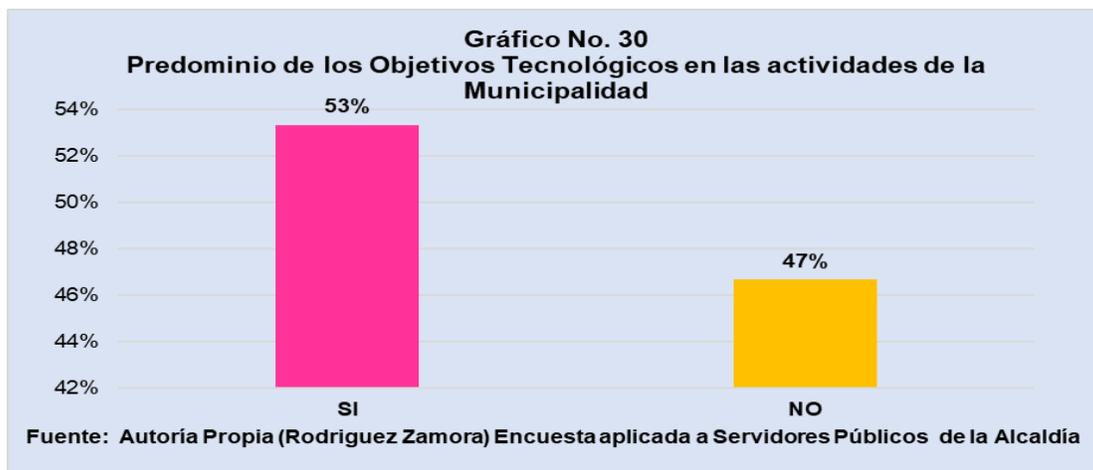
En cuanto a la entrevista de los objetivos sociales el 100% de los servidores públicos opinan que la alcaldía posee objetivos sociales (Ver Anexo N° 7).

En la entrevista y Guía de Observación, se percibe claramente que los objetivos de la municipalidad son sociales, puesto todo apunta al apoyo y desarrollo tanto de la población como de la comuna.

### c. Tecnológico

El acto de inventar, crear o producir un objeto que cumpla con satisfacer determinadas necesidades, involucra una serie de etapas, que se van desarrollando en forma secuencial y planificada. A esto se llama proceso tecnológico. Todo proceso tecnológico comprende una serie de acciones que se emprenden de acuerdo al desarrollo del objeto que se quiere producir. (Asimov, 2010).

No solo los inventores y científicos tienen la obligación de tecnificar, nosotros podemos también cubrir necesidades y satisfacer demandas que van surgiendo en el proceso de transformación de la organización que podemos ir actuando con una planificación bien detallada conforme la empresa va desarrollándose de manera que innovemos en nuestra empresa.



El 53% de los servidores públicos opinan que los objetivos tecnológicos predominan en las actividades de la alcaldía de Terrabona, sin embargo, el 47 % de los encuestados dicen que no predomina.

En entrevista realizada al vice alcalde municipal, este expreso que los objetivos tecnológicos, eran muy importantes para el desarrollo de la municipalidad, para poder desarrollar las diferentes operaciones de la municipalidad se hace necesario el uso de

la tecnología en áreas importantes como finanzas, catastro, planificación, adquisiciones y el registro civil.

Aplicado esta pregunta se observó que si la municipalidad cumple con los objetivos tecnológicos (sistemas automatizados en las áreas principales de atención ciudadana como p/e, (Registro de Fierro, Registro Civil, Catastro) en cada una de las actividades de la comuna. Así como la actualización de la Pagina Web para la consulta de tramites e información general tanto para contribuyentes como tramites de pago de impuestos, partidas de nacimiento, catastro y servicios varios de los diferentes servicios municipales que ofrece la municipalidad.

## **4.2. Análisis del Ambiente Organizacional**

Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis FODA, el cual por sus siglas quiere decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Boland, 2007).

Con el siguiente análisis Boland, nos indica en su escrito que debemos de conocer muy bien nuestra organización y saber dónde se encuentran todas las oportunidades y debilidades solo así controlaremos los pequeños detalles que al final se nos convierten en grandes fallas, recordemos la frase famosa “en los detalles está el diablo”.

### **4.2.1. Análisis del ambiente interno**

Permite llevar a cabo un análisis interno con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la organización que presenta en relación con la competencia (Boland, 2007).

Este análisis interno nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades internas de nuestra organización y podremos responder ante las necesidades de los clientes de mejor manera que podría responderles los de la competencia al manejar todas las situaciones internas que se presenten.

#### **4.2.1.1. Fortalezas**

Aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia (Boland, 2007).

Es el aspecto más importante con respecto a sus competidores ya que es una fuerza que le brinda a la organización un descanso en el que puede reposar con el afán de reforzar otras áreas del FODA.

#### **4.2.1.2. Debilidades**

Características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia (Boland, 2007).

Es el área que tenemos que fortalecer en la organización, ya que en esta área si no prestamos la debida atención puede llegar a afectar significativamente la empresa con referencia a la competencia.

#### **4.2.1.3. Tipos de factores internos**

“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.” (Boland, 2007).

En este breve párrafo que nos presenta una descripción confiable y precisa de los factores internos más importantes que no tenemos que dejar pasar por alto toda la

información que los empleados puedan manejar a mano y unas buenas relaciones humanas con ellos esto nos permitirá perpetuarnos en el tiempo como organización.

#### a) Factores financieros

Las seis llaves maestras de las matemáticas financieras: En las matemáticas financieras es posible manejar cualquier operación, evaluar diversas alternativas de inversión con seis fórmulas. Como una unidad, estas seis fórmulas, reciben el nombre de factores financieros. Estos seis factores financieros derivan de la fórmula general del interés compuesto. (Guzman, 2006).

Guzmán en si cita presenta que los factores financieros en una organización son sumamente importantes para mantenerla fuerte y libre de problemas financieros porque desde allí depende el crecimiento de una organización donde se evalúan las inversiones a futuro para lograr una mayor fluidez económica.

#### 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”. (Guzman, 2006).

De acuerdo con Guzmán, en todas las organizaciones es de suma importancia que el personal involucrado en la alta gerencia y niveles intermedios deben tener habilidades y destrezas en el manejo administrativo de los recursos, así como en los sistemas de planificación, a fin de que esos puedan contribuir a los niveles óptimos de la organización.

### c) Factores Operativos

El plan operativo, que quizá sea el más desconocido, pero que es igualmente clave puesto que en él se encuentran los datos básicos para la actividad diaria y ordinaria de la empresa en áreas como las necesidades de infraestructuras, de su funcionamiento y de la estrategia de aprovisionamiento y compras, entre otros aspectos. (Guzman, 2006).

Tener siempre presente que para que una organización camine con paso firme debemos tener nuestros planes de trabajo bien estructurados y aterrizados, una buena planificación nos permitirá tener nuestro tiempo apropiadamente organizado y estar preparados ante los cambios repentinos que puedan salir en medio de los imprevistos.

### d) Factores Productivos

En la actualidad, con los grandes cambios a nivel de producción, también se pueden considerar como factores de producción la capacidad empresarial y el entorno tecnológico; sin embargo, tradicionalmente, los tres factores explicados (capital, trabajo y tierra) son los que predominan en la teoría económica. Con la combinación de los factores de producción, se busca eficiencia en la producción para, así, obtener mayores utilidades en las empresas. (Tirado, 2013)

Si queremos ser productivos tenemos que brindar todas las facilidades con el objetivo de tener las capacidades de respuesta y esto incluye todos los insumos y materiales necesarios para una efectiva producción para la eficacia en todos los sistemas productivos de nuestra organización.

### e) Factores Humanos

Hoy por hoy casi nadie se atreve a rebatir que con personas implicadas, formadas y dinámicas resulta más sencillo afrontar situaciones complicadas como las que

estamos experimentando actualmente. Personas con capacidad para establecer relaciones de colaboración, relaciones basadas en la confianza que permiten trabajar en equipo y generar sinergias resultado de las mejores aportaciones individuales. (Tirado, 2013).

Al momento de la selección de personal el área de recursos humanos tiene todas las herramientas de selección para no cometer ningún error en la contratación del personal idóneo para cada determinada área que estemos necesitando, el trabajo en equipo, sentir a los prospectos parte del equipo y que estas personas se identifiquen con la visión y misión de la organización.

Tabla N° 1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fuerza Financiera	Tipos de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificacion	Ponderación
<b>Financieros</b>					
	DEBILIDAD	Los Impuestos de los Contribuyentes	7.07	2.18	0.15
	FORTALEZAS	La asignacion del presupuesto para inversiones.	7.85	4	0.31
<b>Administrativos</b>					
	FORTALEZAS	La experiencia del personal	6.95	3.27	0.23
	FORTALEZAS	El liderazgo y unidad de mando de la Alcaldesa	7.79	4.81	0.37
	DEBILIDAD	La comunicación interpersonal.	5.28	2.9	0.15
	FORTALEZAS	La armonia de los objetivos institucionales.	6.47	3.09	0.20
	DEBILIDAD	El comportamiento Organizacional.	6	3.09	0.19
<b>Operativos</b>					
	FORTALEZAS	La agilidad en los tramites de contribuyentes.	7.15	3	0.21
	FORTALEZAS	Los medios con que cuenta la Alcaldia.	6.24	3.36	0.21
	DEBILIDAD	El municipio cuenta con pagina Web.	2.46	1.09	0.03
<b>Productivos</b>					
	FORTALEZAS	Mantenimiento de Caminos, calles.	8.21	4.36	0.36
	FORTALEZAS	La calidad de proyectos ejecutados.	8.09	4.18	0.34
<b>Humanos</b>					
	FORTALEZAS	El trato de los trabajadores a los contribuyentes	7.79	3.27	0.25
	FORTALEZAS	Los trabajadores son originarios del municipio	8.21	3.27	0.27
	DEBILIDAD	Sistemas motivacionales hacia los trabajadores	4.44	1.81	0.08
			100		3.36

En la tabla de factores internos existen fortalezas y debilidades de las cuales sobresalen algunas que son sumamente importantes para esta evaluación como por ejemplo unas de las debilidades más importantes son los impuestos de los contribuyentes y que la municipalidad no cuenta con una página web para que la población consulte sus trámites.

La ponderación de 3.36, como resultado de la matriz de factores internos, ubica a la Alcaldía Municipal de Terrabona, superior a la calificación promedio de 2.5, lo cual significa que esta tiene una posición interna bastante buena, por lo cual se debe considerar aspectos muy importantes como: El Liderazgo de la unidad de mando, la inversión en la rehabilitación de caminos rurales, la calidad en las inversiones que desarrolla el municipio y la asignación presupuestaria para llevar a cabo obras de inversión.

Durante el análisis de los resultados de la matriz de factores internos, se valora como muy buena, ya que está ligeramente inferior al límite deseado, y el municipio debe emprender acciones importantes para mejorar aspectos débiles identificados en la presente evaluación, tales como: Los sistemas motivacionales a los servidores públicos que contribuyan a mejorar los niveles de productividad y eficiencia, así también la comunicación interpersonal de los servidores públicos, la creación de un sitio web que divulga la gestión municipal y que permita facilitar la gestión de la ciudadanía.

Cabe señalar que existen más factores positivos que demuestran fortalezas en la municipalidad en contradicción con los factores que demuestran debilidad lo cual permitirá tomar acciones correctivas en el buen funcionamiento de la alcaldía mostrando así un buen ambiente en el factor interno.

Para poder alcanzar los niveles deseados la municipalidad de Terrabona debe aprovechar al máximo la fortaleza de la unidad de mando, a fin de que esta permita influir en el buen comportamiento y comunicación interpersonal de los servidores públicos, de igual forma, destinando recursos económicos para la creación de un sitio

web que permita divulgar a la ciudadanía las inversiones que se están llevando a cabo a nivel local y que esto sirva de factor motivador a los contribuyentes al pago de los impuestos municipales.

#### **4.2.2. Análisis del ambiente Externo**

“El ambiente externo de las empresas se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño, se forma por dos componentes llamados por diferentes autores de diferentes maneras, por ejemplo entorno específico y general o general y de tareas (Robbins, 1999).

Cuando hablamos del ambiente externo es todo aquello que nos beneficia pero que también nos causa problemas en el desempeño de la organización desde el punto de vista externo, es como presentamos a la empresa hacia afuera y enfrentar los desafíos de la competencia convirtiéndolos en fortalezas para el buen desempeño de la organización desde el punto de vista externo.

##### **4.2.2.1. Oportunidades**

Futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente. (Boland, 2007).

Saber descubrir lo que escribe Boland en su cita son acciones que beneficiaran a la organización esto si son descubiertas a tiempo y por supuesto aprovechables por parte de la dirección superior las oportunidades no llegan dos veces y tenemos que estar atentos a esas opciones positivas que benefician a la empresa.

#### **4.2.2.2. Amenazas**

Son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización. (Boland, 2007).

Como indica Boland en su publicación una amenaza en nuestra organización puede convertirse en el talón de Aquiles de una empresa y llevar al caos todos los esfuerzos realizados con el objetivo de sacar a flote nuestra empresa de cualquier situación que coloque en peligro a la organización.

#### **4.2.2.3. Tipos de factores externos**

El mundo y sus condiciones son cambiantes. La empresa opera en un entorno que puede ser hasta cierto punto predecible, pero todos saben que los factores externos a la empresa pueden cambiar rápidamente e influir en las operaciones diarias de modo que podría llevar a la organización a su desaparición en poco tiempo. (Boland, 2007).

Este tipo de factores externos como indica el artículo de la organización puede llevar al cierre de cualquier empresa debido a que todos los días experimentamos cambios y las condiciones externas de las organizaciones son cambiantes y la tecnología toma un papel preponderante para superar estos factores.

##### **a) Factores Tecnológicos**

Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (Plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de Conocimientos (Fred, 2003)

Según Fred, en su cita afirma positivamente uno de los factores más importantes como es el tecnológico, considero que es muy acertada. Toda empresa que no posee una adecuada tecnología de punta al ritmo de este mundo cambiante tiende a

convertirse en obsoleta, tomando como ejemplo el internet, toda organización sin esta herramienta está destinada a fracasar.

#### b) Factores políticos

El ambiente político se compone de leyes, agencias del gobierno que influyen en varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada y que los limitan. (Fred, 2003)

El compendio de leyes que rige nuestra nación hace que de alguna manera nos mantiene en un equilibrio legal y mostrar limites, deberes y derechos por los cuales nos dirigimos. Nuestro modelo nos permite trabajar en alianzas con diferentes organizaciones para una adecuada equidad de distribución de las actividades que realizan.

#### c) Factores Socio cultural

“Son principalmente aspectos demográficos y culturales. Los aspectos demográficos abordan edad, nivel educativo, distribución geográfica y densidad de población, describen la composición de la población .Los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general. Cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores”. (Fred, 2003)

Da Silva indica aspectos primordiales sobre los factores socio culturales para analizar dentro de las organizaciones al momento de establecer canales de distribución en lugares, sitios adecuados conforme un estudio de marketing acertado, estableciendo diferencias en los tipos de productos dirigidos a un público determinado.

#### d) Factores políticos 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”. (Fred, 2003).

En relación a lo dicho por Fred (2003), en Nicaragua en los últimos años existe una economía de libre mercado, en donde la demanda la establece el cliente y las ofertas las determina las empresas proveedoras de bienes y/o servicios, pero aun así en el estudio del entorno no se debe perder de vista los factores político legal.

#### e) Factores económicos

Este es un entorno estable y con instancias externas con lo que se fijan precios, algo cerca del concepto de la empresa administradora, que genera una organización burocrático-administrativa (Echeverria, 2009).

Cada ser humano sabe la mejor forma de manejar su dinero y establecer una situación económica estable en su entorno familiar, a nivel de organización los administradores serán los encargados de analizar situaciones externas económicas que pudiesen perjudicar a la empresa como son La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo.

Por otro lado también esos factores económicos afectan desde la situación en la que se encuentran las empresas y los hogares, debido a que en esa intensidad ellos podrán aportar al fisco. Normalmente son los hogares los que sufren las desventajas de esta situación, sin embargo la municipalidad les retribuye en concepto de escuelas, centros de salud, parques, hospitales, carreteras, entre otros.

**Tabla N° 2. Matriz de Factores Externos**

Fuerza Financiera	Tipos de Factor	Factores Especificos	Importancia	Calificacion	Ponderación
<b>Factores tecnologicos</b>					
	Oportunidad	Acceso de internet en el municipio.	9.38	4.09	0.38
	Oportunidad	Proveedores de bienes tecnologicos en el pais.	6.63	2.81	0.19
<b>Factores politicos</b>			0.00	0	0.00
	Oportunidad	Coordinacion de Gob. Local con Inst. de Gobierno.	10.00	4.54	0.45
	Oportunidad	El Gobierno Nacional y Municipal son de afiliacion politica.	10.00	5	0.50
<b>Factores Socio Cultural</b>			0.00	0	0.00
	Amenaza	Cultura de pago por los contribuyentes	6.75	1.9	0.13
	Oportunidad	Concurrencia de protagonistas a la Alcaldía.	7.56	2.09	0.16
	Oportunidad	Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad.	6.69	3	0.20
<b>Factores Politico Legal</b>			0.00	0	0.00
	Oportunidad	Los impuestos determinados por la asamblea nacional.	7.94	4.45	0.35
	Oportunidad	La Autonomia del Municipio.	7.75	3.09	0.24
	Amenaza	Liquidacion de negocios locales.	3.63	1.63	0.06
<b>Factores economicos.</b>			0.00	0	0.00
	Oportunidad	Transferencia del Gobierno al Municipio.	10.00	4.81	0.48
	Oportunidad	Presencia de instituciones bancarias en el municipio.	5.94	2.09	0.12
	Oportunidad	Comportamiento economico de la empresa privada.	4.81	1.63	0.08
			<b>97.07</b>		<b>3.41</b>

El total de la ponderación resultante 3.41 indica que la Alcaldía Municipal de Terrabona, se ubica superior de la media de 2.5, lo cual que indica que permitan aprovechar de una mejor forma las oportunidades que le brindan las transferencias del gobierno central al municipio y las coordinación existente entre el gobierno local y las instituciones de gobierno, y la afinidad política con el gobierno central para reducir las amenazas, ya que es de suma importancia que la municipalidad logre alcanzar niveles óptimos deseados que es la ponderación de 4.00.

Los factores externos muestran las grandes oportunidades que propone el entorno y la gran alianza entre el gobierno local y central que brinda las oportunidades necesarias para el buen desempeño y progreso de esta alcaldía el cual se transforma en avances en los temas de infraestructura, educación, vialidad y economía, vital para las familias de este municipio con tantos deseos de tener una economía más ágil y

obtener empleos más dignos y económicamente remunerables, contar con vías de acceso en buen estado para sacar los diferentes productos al centro de la ciudad y departamentos sin mayor dificultad.

La alianza Gobierno Central y Local es la mejor estrategia para salir de las condiciones de pobreza a las municipalidades con estas afectaciones ya que las oportunidades son mayores en todos los aspectos y esto se percibe por parte de los pobladores.

### **4.3. Diagnóstico**

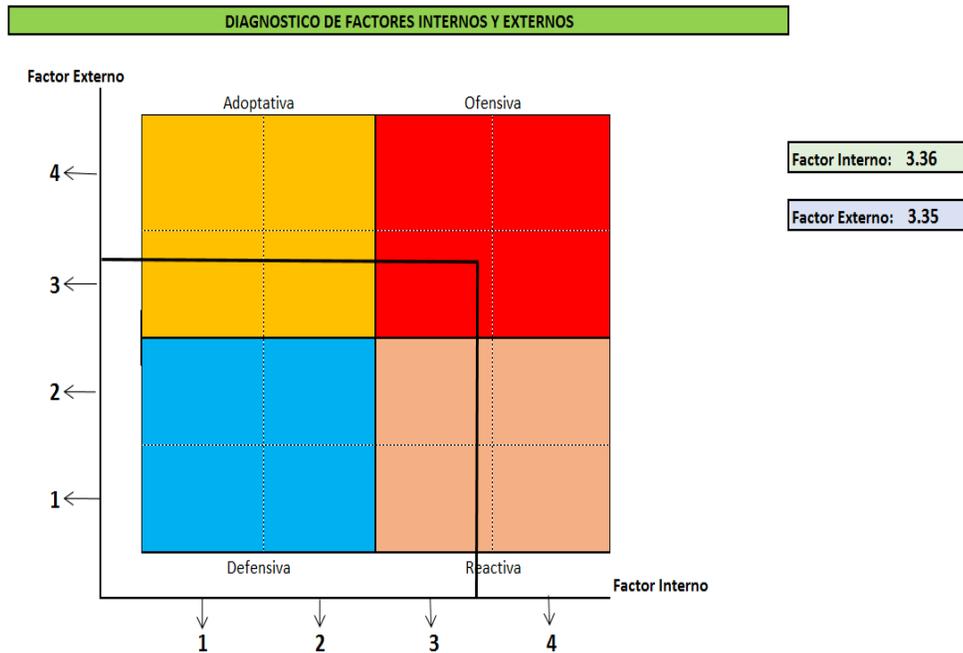
El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización. (Echeverría, 2009).

La palabra diagnóstico es muy familiar en nuestro entorno debida a que está presente en el vocabulario de diversos grupos sociales, profesionales y técnicos, como también en personas naturales, en todos estos tiene el mismo significado y el mismo propósito, sirve como punto de partida para cualquier plan de acción ya que gracias al diagnóstico se pueden identificar los puntos o aspectos que se deben intervenir, nos da una idea de cómo hacerlo de acuerdo a la gravedad o estado de la situación y nos permite también identificar los puntos fuertes con los que se puede contar.

Una de las razones que hacen importante el estudio de la administración, es porque esta ciencia permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales. Establece como obtener las oportunidades de actividad y actuación, además de representar el factor fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar a fin de lograr un buen rendimiento dentro de las organizaciones.

### 4.3.1. Matriz De Vectores

Grafico No. 31



La gráfica No. 31, demuestra este diagnóstico comparativo de factores externos e internos colocamos a la alcaldía de Terrabona en una posición ofensiva lo cual nos permite realizar las correcciones y ajustes necesarios para la adecuada disposición de los bienes que se están administrando, las debilidades las convertiremos en fortalezas actuando adecuadamente con estrategias propias en cada área de la municipalidad siendo los trabajadores mejores servidores públicos con motivaciones y espíritu de servicio para brindar una esmerada atención a los contribuyentes y público en general.

En el análisis de los factores externos se observa un excelente ambiente lleno de oportunidades y muy pocas amenazas que podemos convertir en positivo con un poco de esfuerzo induciendo a los contribuyentes a un adecuado pago de sus impuestos que se convierten en progreso para el municipio, dejar de percibir ingresos tributarios por los negocios que se clausuran o no pagan no permitirá el avance y por consiguiente las transferencias al municipio no aumentaran por el poco ingreso tributario a la comuna.

### **4.3.2. Perspectivas Administrativas**

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 éste pequeño aporte, pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva: el Análisis Administrativo. (Fred, 2003)

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.

#### **4.3.2.1. Perspectiva Organizacional**

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. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados.

#### **4.3.2.2. Perspectiva Funcional**

Fred, (2003). 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, sociogramas, 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.

#### **4.3.2.3. El Plano comportamental**

Fred, (2003). Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso ypreciado 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. (Echeverria, 2009).

Los Cuatro Planos Que Investiga El Análisis Administrativo En Una Organización.

#### **4.3.2.4. Plano Organizativo Dinámico.**

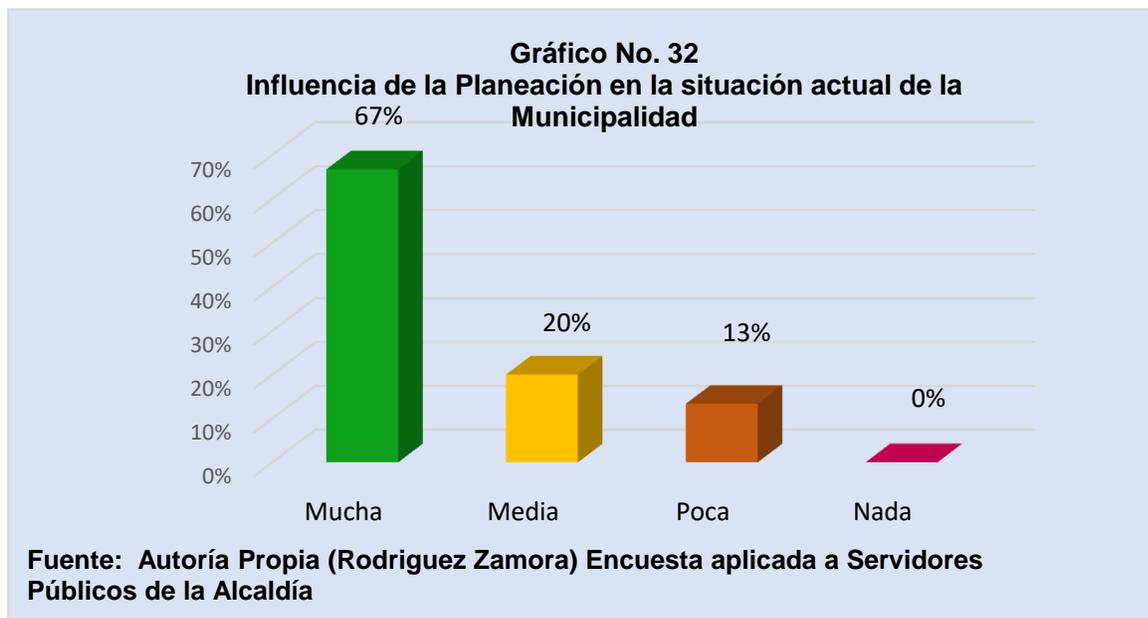
Que tantas influencias tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016.

##### **4.3.2.4.1. Planear**

Según Chiavenato (1997), el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos,

además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización

A partir de lo anterior se entiende que la planeación es la fase inicial del examen y consiste en determinar de manera anticipada los procedimientos que se van a utilizar, la extensión de las pruebas que se van a aplicar, la oportunidad de las mismas, los diferentes papeles de trabajo en los cuales se resumirán los resultados y los recursos tanto humanos como físicos que se deberán asignar para lograr los objetivos propuestos de la manera más eficiente.



Basados en la gráfica No. 32, esta muestra la influencia de la planeación en la situación actual de la municipalidad, en donde el 67% de los servidores públicos aseguran tener mucha influencia, en cambio un 20% dice tener media influencia, y un 13% dice que poseen poca influencia.

Constantemente se realizan planes de trabajo de manera semanal, quincenal, mensual y trimestral con el objetivo de una adecuada planeación de las diferentes áreas de la alcaldía manteniendo así un control de actividades a realizar y controlando así las actividades de los servidores públicos en pro de conservar el control y orden en todos los aspectos administrativos de la municipalidad. Todo esto lo comprueban las

encuestas realizadas donde un alto porcentaje de los servidores dan una opinión aceptable y positiva sobre una adecuada planeación dentro de la Municipalidad.

En entrevista realizada al vice alcalde municipal expresa que en el tema de planificación todavía hay mucho que hacer, se es necesario articular a todos los actores de la institución en pro de una estrategia que nos lleve a un modelo de decisión que establezca objetivos a cumplirse a corto plazo llegar a la meta establecida en cumplir una misión que no es más que servirle al pueblo.

Según guía de observación pudimos apreciar que, en la alcaldía de Terrabona, la planeación incide mucho en las actividades diarias que estas desarrollan, ya que, para poder ejecutar el presupuesto municipal y las inversiones de beneficio social y económico, se requiere una estricta planificación de los planes de trabajo como de la asignación de recursos.

En base a la planeación se observó que la municipalidad día a día semanalmente cumple con el objetivo de la planeación, hay que hacer mención que la municipalidad año con año trabaja con una planeación semanal y mensual para el desempeño de las funciones.

#### **4.3.2.4.2. Organizar**

Para (Chiavenato I. , 2009). Una diseñadora para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, organizar un sistema y a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

A raíz de esto organización es donde se pueden realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.



Según la gráfica No. 33, refleja que el 67% der los servidores públicos opinan que existe mucha influencia de los sistemas de organización en la situación actual de la alcaldía de Terrabona, en tanto el 33% opinó que este posee media influencia en la situación actual del municipio.

En entrevista con el vice alcalde, este expuso que la organización en la municipalidad ha venido evolucionando en la constante búsqueda de alcanzar el logro de los objetivos como un grupo desde el punto de vista social. Se han venido creando dependencias o mejorando otras en un firme cambio con el objetivo suministro de métodos para que se puedan desempeñar las actividades de manera.

Al aplicar guía de observación que existe buena organización dentro de municipalidad de Terrabona para ejecutar determinadas tareas, esto dado que las funciones de la misma requieren de mucha planificación y organización.

La organización incluye múltiples factores de influencia en las que se involucra y participan todo el recurso humano de la municipalidad destinados cada quien, en su área respectiva, la división de áreas con sus respectivos responsables es destinados por el tipo de categoría que se encuentra la alcaldía por sus recaudaciones y población,

de ello se establece el tipo de organización que deberá llevar la comuna en sus diferentes áreas y unidades para el buen funcionamiento de la alcaldía.

Existe buena influencia en base a la observación tanto de los funcionarios en todos los niveles jerárquicos, en si la municipalidad posee un buen nivel de organización.

#### 4.3.2.4.3. Asesoría o Staff

Para (Ciavenato, 1990), La relación con los objetivos de la organización. Según ese criterio, las actividades de línea están directa e íntimamente conectadas a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están conectadas con ellos indirectamente. Si el objetivo también es vender, entonces el área de ventas se considera de línea, juntamente con la de producción. Las demás áreas serán de staff. Los órganos de producción y ventas representan, en este caso, las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades “fin”. Los demás órganos serán complementarios y subsidiarios.

Es decir asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única. Los órganos de staff proporcionan servicios especializados, factor importante en una era de especialización y competición.



Los resultados de la gráfica No. 34, sobre la influencia de la asesoría staff, en la situación actual de la municipalidad, los servidores públicos opinan en un 53% que posee mucha influencia en base a la asesoría y un 27% opina que tiene media influencia en cuanto a la asesoría de staff y un 20% que tiene poca influencia.

Al efectuar entrevista al señor vice alcalde, este expreso que la municipalidad de Terrabona se está garantizando la asesoría a todas las dependencias expreso el Alcalde. El oficio de asesor a desempeñar es una actividad de consejero sobre temáticas específicas en la materia en la cual se especializa, para ello se cuenta con gerente y asesor legal en la municipalidad.

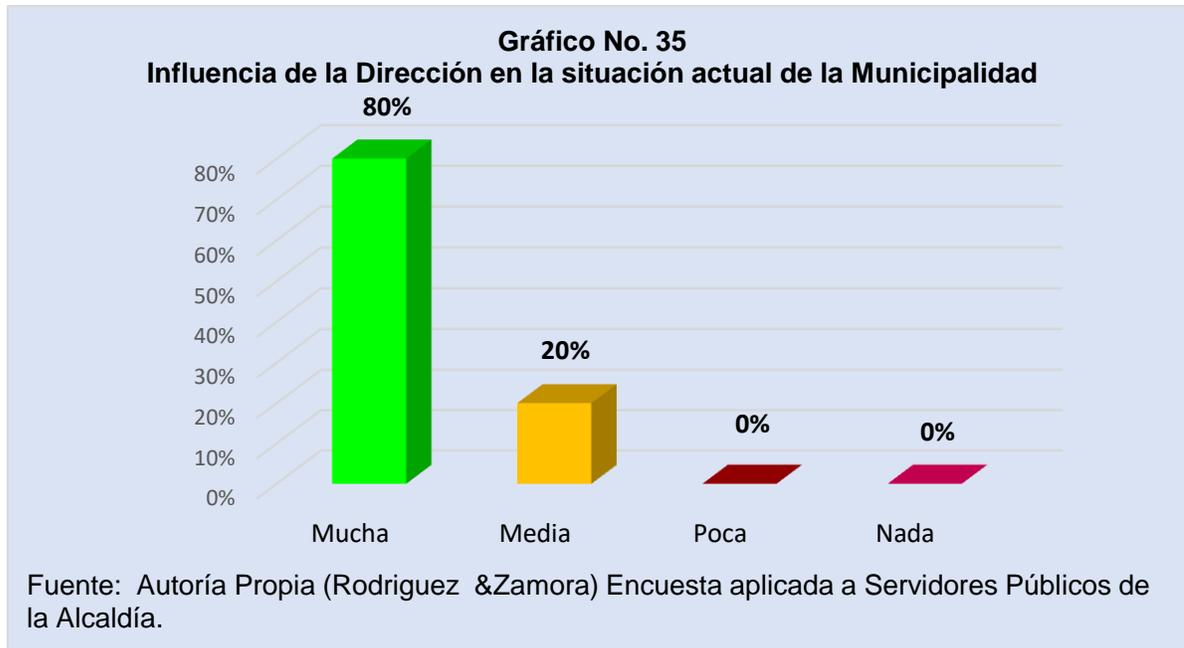
En la aplicación de guía de observación se observó que la municipalidad hace uso de equipo de asesoría (staff), para brindar asistencia a las dependencias más complejas de la municipalidad, contando con un gerente municipal y un asesor legal.

La unión hace la fuerza el trabajo en equipo es capaz de superar cualquier debilidad o amenaza que afectaría a la organización, la atención a la población de manera eficiente y eficaz de los servidores públicos desde todas las áreas de influencia desde la atención al público hasta los encargados de elaborar los proyectos deberán estar enchufados en el mismo juego, la dirección superior juega un papel importante en la asesoría de las orientaciones para cumplir con todas las tareas a cumplir y los servidores públicos están en acuerdo que el trabajo en equipo es sumamente importante para salir adelante en el servicio a la población.

#### **4.3.2.4.4. Dirección**

Según (Palacios, 1995). La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, más una personalidad que despierte interés en otras personas.



La gráfica No. 35, sobre la influencia de la Dirección en la situación actual de la alcaldía de Terrabona el 80% de los servidores públicos opinaron que esta tiene mucha influencia, y el 20% de los servidores dicen que tiene media influencia.

La dirección superior es quien lleva el mando de la municipalidad en la comuna y su liderazgo es parte importante de esta cadena de mando, los servidores dominan como es la estructura y se encuentran adaptados a ello a pesar que no se cuenta con un gerente que realice las diferentes actividades al no encontrarse presente la dirección superior, por lo tanto los diferentes responsables de áreas son los responsables directos de sus subordinados para organizar las labores diarias y organizar su trabajo.

Claramente se indica en la encuesta donde los servidores dan como mucha la aceptación de las orientaciones y la influencia de liderazgo que tiene la dirección superior, la aprobación es bastante buena con un 80% de aprobación.

En cuanto a la dirección de la municipalidad se verificó que quien está al mando de la dirección de la municipalidad es la alcaldesa, bajo el apoyo de cada uno de los directores de cada una de las áreas según la competencia laboral.

#### 4.3.2.4.5. Control

Según (Palacios, 1995), Todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo, prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo que esperaron. Tal procedimiento constituye el control sobre los resultados.

El control puede considerarse como la detención o corrección de las variaciones. La importancia de los resultados obtenidos por las actividades premiadas, es probable que ocurran algunos errores, pérdida de esfuerzos y ser causa de desviaciones injustificadas del objetivo que se persigue. Es de importancia tener presente que el propósito del control es positivo, es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas.



Según el gráfico No. 36, muestra que el 60% de los servidores público encuestados opinaron que existe mucha influencia del control en la situación actual de la alcaldía de Terrabona, mientras que el 27% opino que existe media influencia y el 13% que existe poca influencia en la situación actual.

De acuerdo a la entrevista aplicada al vice alcalde municipal, este plantea que el control depende en gran manera de la dirección superior de la municipalidad, sin embargo, hemos vinculado esta acción a la planificación estratégica estableciendo nuestros indicadores creando mecanismos de comprobación de los resultados en un evento.

Durante la aplicación de guía de observación se pudo apreciar que existe mucha influencia del control en las actividades diarias, ya que, por efectos procedimentales, se debe hacer uso del control de las operaciones de la municipalidad.

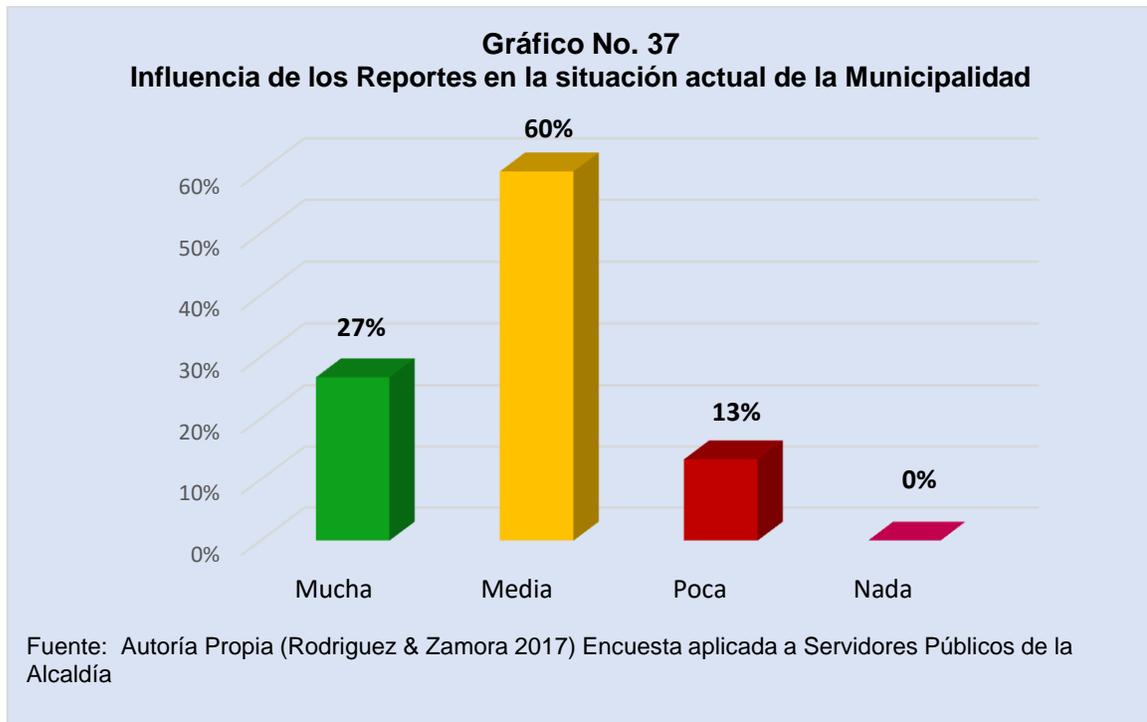
El control de la municipalidad se constató que cada una de las áreas entrevistadas posee mucha influencia en cuanto al control sobre la situación actual de la municipalidad, como muestra la gráfica los servidores públicos según los niveles jerárquico se tiene influencia del control actual de la municipalidad a pesar de no tener gerente.

#### **4.3.2.4.6. Reporte**

Según (Palacios, 1995). Un reporte es un informe o una noticia. Este tipo de documento (que puede ser impreso, digital, audiovisual, etc.) pretende transmitir una información, aunque puede tener diversos objetivos. Existen reportes divulgativos, persuasivos y de otros tipos.

El reporte puede ser la conclusión de una investigación previa o adoptar una estructura de problema-solución en base a una serie de preguntas. En el caso de los

informes impresos, el texto suele ir acompañado por gráficos, diagramas, tablas de contenido y notas al pie de página.



Los resultados de la gráfica No. 37, en cuanto a la influencia de los reportes sobre la situación actual de la municipalidad, el 27% de los servidores públicos opinaron que esta tiene mucha influencia en el desarrollo de la municipalidad de Terrabona 60% de los encuestados dicen tener una media influencia y solo un 27% reflejan tener mucha influencia contra un 13% que dicen tener poca influencia.

Basado en la guía de observación se corroboró que los reportes si aplica en cuanto a los resultados de la respuesta dada por parte de los servidores públicos y es mediante los reportes que se sabe la situación actual de la municipalidad para la toma de decisiones.

En entrevista realizada al vice alcalde municipal, este opina que es muy necesaria la generación de los reportes, a lo interno de la municipalidad se conecta la información basados en reportes generados por las diferentes áreas de la municipalidad.

Durante la aplicación de guía de observación, se aprecia la importancia que tienen los reportes en el desarrollo de las actividades de la municipalidad, ya que a través de ello se genera la información a todos los niveles.

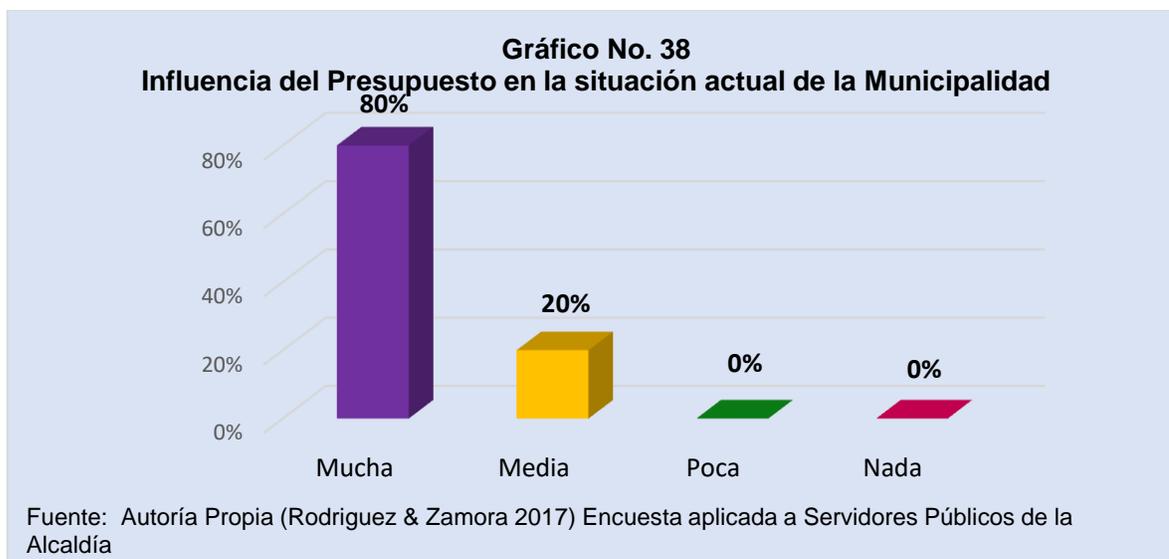
El modelo del gobierno central por medio del Instituto de Fomento Municipal realiza esfuerzos importantes para que las alcaldías con su asesoramiento lleven el rumbo correcto, por consiguiente, se envían reportes de forma continua sobre las actividades a realizar desde las actividades de proyectos para las familias, actividades financieras, servicios municipales, tributarias y todas las áreas en general con el afán de brindar un servicio de calidad con eficiencia.

Al igual que las actividades de reportes internos para el conocimiento de las áreas que son importantes estas se realizan a través del responsable de Recursos Humanos, el cual lleva control adecuado por medio de los expedientes donde se archivan los documentos, cartas, informes necesarios para llevar un adecuado control en la municipalidad.

#### **4.3.2.4.7. Presupuesto**

Según (Ciavenato, 1990) Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del Estado de Resultados presupuestado.



La gráfica No. 38, la encuesta realizada sobre la influencia del presupuesto en la situación actual de la municipalidad, el 80% de los servidores públicos reflejan que este tiene mucha influencia, y un 20% opinaron que el presupuesto tiene media influencia en cuanto a los presupuesto.

El presupuesto es la base primordial de esta alcaldía, es el motor con los que se impulsan todos los proyectos y se pagan los salarios de todos los servidores públicos así que se depende en gran mayoría de esta transferencia para el funcionamiento de la misma, tomando en cuenta que están las transferencias y lo recaudado que también ingresa para solventar gastos importantes como ayudas sociales y gastos importantes para las familias.

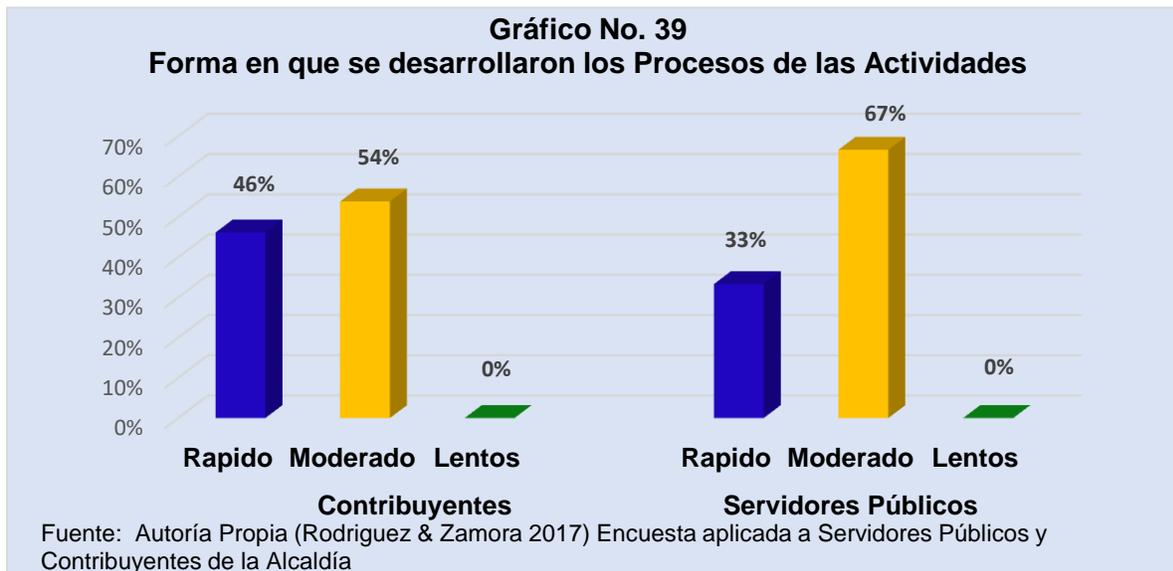
De acuerdo a entrevista realizada al señor vice alcalde, este opino que la influencia del presupuesto en las actividades diarias de la municipalidad tiene mucho que ver en el puesto que todas las acciones que esta desarrolla se realizan en base a una planificación presupuestaria.

En cuanto a la influencia de Presupuesto se observó claramente que es la base para el buen desempeño y ejecución de cada uno de los planes de desarrollo del

municipio es el presupuesto el que les permite ser una guía para la ejecución de cada uno de los proyectos que ejecuta la municipalidad.

#### 4.3.2.4.8. Plano Funcional

Para (Ciavenato, 1990), Los Planos Estructurales son una representación gráfica de elementos estructurales, que siguen unas ciertas normas para su dibujo y su posterior interpretación. Nos permiten guiarnos en la materialización de cualquier obra, por tal motivo, debe tener el orden secuencial del proceso constructivo, haciendo constar, cada etapa de manera general, mostrando además los detalles de cada elemento estructural que la conforma o que se construyen conjuntamente



El gráfico No. 39, nos muestra que el 46% de los contribuyentes encuestados y el 33% de los servidores públicos, consideran como rápido el desarrollo de los procesos de las actividades que lleva a cabo la municipalidad, así mismo el 54% de los contribuyentes y el 67% de los servidores públicos lo consideran como moderado.

. En base a la apreciación de la gráfica se observa que existe igual nivel de opinión tanto de contribuyentes como de los servidores públicos y esto es un aspecto positivo para la comuna.

De acuerdo a la entrevista realizada al vice alcalde de Terrabona, plantea que en la municipalidad se realizan una serie de procedimiento requeridos como normas básicas y obligatorias que cumplen con los estándares de control. Esto en la mayoría de las veces suele llevarse un tiempo moderado pero muy necesario.

De acuerdo a guía de observación, se observó que los procesos que se llevan a cabo son moderados, ni ágiles, pero tampoco muy burocráticos, ya que es necesario aplicar el control en los procedimientos, razón por la cual los tramites desarrollados tiene que llevarse moderadamente, dada la aplicación de normas y procedimientos de control de la municipalidad.

#### **4.3.2.4.9. Plano Estructural**

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 1997), define un plano estructural como 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. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que muchas de las Firmas o Empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste 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.



Según el gráfico No. 40, da como resultado que el 87% de los servidores públicos opinaron que el diseño de la estructura organizativa de la alcaldía municipal de Terrabona es adecuada, mientras que el 13% opina que esta es inadecuada.

La estructura organizacional se encuentra bien establecida y bien estructurada las encuestas así lo determinan y lo establecen como adecuada, si bien es cierto se requieren ciertos ajustes para que sean más eficientes, lo importante es que la alcaldía va por buen rumbo.

Según el vice alcalde, en entrevista realizada el municipio de Terrabona, se ha concentrado en esfuerzos para demarcar una estructura organizativa de acuerdo a las realidades y que además sea funcional permitiendo que los funcionarios públicos estén claros de sus funciones sus dependencias jerárquicas y sobre todo tener un orden establecido del flujo de la información.

Durante el uso de la guía de observación, pudimos observar que la estructura organizativa de la municipalidad es adecuada y que esta demuestra una segregación de funciones a todos los niveles, por consiguiente, la forma de cómo se desarrollan las operaciones en la alcaldía de Terrabona están acorde a su estructura y la necesidad misma que demanda la población.

Este porcentaje contribuye a la imagen que los contribuyentes deben percibir de los servidores públicos el buen diseño organizativo que la municipalidad representa.

#### **4.3.2.4.10. Plano Comportamental**

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 1997), 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.

#### **4.3.2.4.11. Relaciones formales e informales**

a) Relaciones formales:

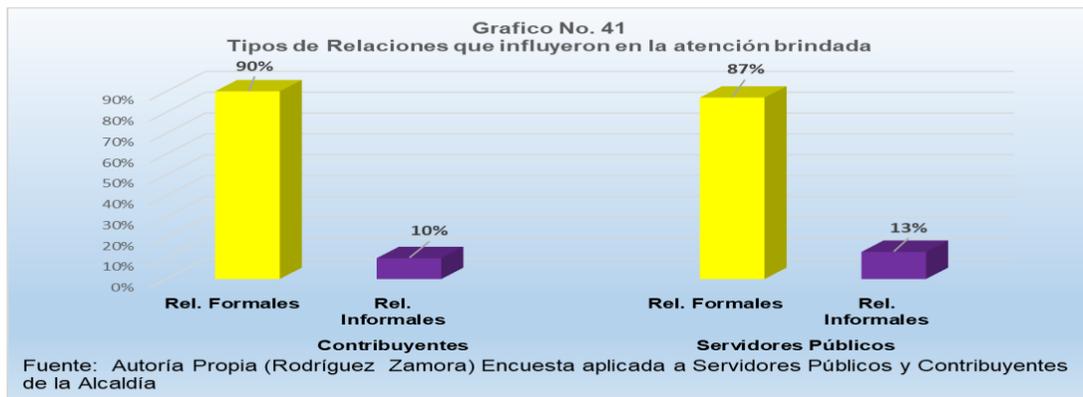
Para (Palacios, 1995) Relaciones formal, es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

b) Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.



Basándose en la gráfica No. 41, respecto a la valuación de los tipos de relaciones que incluyeron la atención brindada, el 90% de los contribuyentes y el 87% de los servidores públicos indicaron que influyeron las relaciones formales, en tanto el 10% de los contribuyentes y el 13% de los servidores públicos opinaron que influyen más las relaciones informales.

En entrevista realizada al señor vice alcalde de Terrabona, este expuso que las relaciones se llevan a cabo de manera formal, pero estas han influido en mucha burocracia por parte de los servidores públicos, los cuales más bien deberían de ser facilitadores del desarrollo, en muchas ocasiones los mecanismos formales general atraso en el desarrollo de las operaciones de la municipalidad.

En la guía de observación se pudo constatar que las relaciones formales para el año 2016 si influyeron tanto para los contribuyentes como para los servidores caso contrario a las relaciones informales que se tiene como resultado de esto que las relaciones que existen en la municipalidad está basado solo en interés laboral.

## V. CONCLUSIONES

Referente a los resultados del procesamiento de datos del “Diagnóstico organizacional de la Alcaldía del Municipio de Terrabona del departamento de Matagalpa, durante el año 2016”, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

1. La Filosofía empresarial de la Alcaldía Municipal de Terrabona esta se enmarca en una Visión con tendencia al liderazgo, la Misión que se enfoca hacia el servicio, responsabilidad social y los empleados, aunque estos carecen de suficientes valores que ayuden a la imagen de la Institución.
2. El ambiente organizacional interno y externo de la Alcaldía de Terrabona se encuentra en óptimas condiciones, sin embargo se logró identificar algunas debilidades como: impuesto de los contribuyentes, comunicación, ausencia de página web, sistemas motivacionales de los empleados, por otro lado se enfrenta a dos amenazas: cultura de pago de los contribuyentes y liquidación de negocios locales.
3. La situación actual de la Alcaldía de Terrabona es apropiada para la ejecución de estrategias defensivas que les ayude a reducir riesgos.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Sampieri, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México D.F: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Alvarado Minero, A., Alvarado Rivera, S., & Recinos, M. (2010). *Evaluación del Clima Organizacional*. San Salvador: Informe.
- Asimov, I. (Diciembre de 2010). *isme2210.wordpress.com*. Recuperado el setiembre de 2016
- Barreda, J. L. (2011). Filosofía Empresarial. *Economía de la Empresa*, 23.
- Barreda, J. L. (2011). *Filosofía Empresarial. Economía de la Empresa*.
- Bayo, M. (2002). Planeacion estrategica institucional. *Retos economicos*, 45.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición ed.). Colombia: Prentice Hall, Pearson.
- Boland. (2007). *Exelencia en la gestion empresarial*.
- Carballeda, A. P. (2009). *Infosol.com*. Recuperado el setiembre de 2016
- Chiavenato, I. (1997). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Editorial Mc Graw/Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, D.F.: Mcgraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: Mcgraw Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Ciavenato, I. (1990). *Antologia de analisis administrativo*. Editorial Mcgraw/Hill.
- Collins, J. (2006). Building Your Companys Vision. *Harvar Business review*, 56.
- Creswell, J. W. (2008). *Diseño de la Investigación* . (4Ta ed.). Pearson educación.
- Cuevas, R. (2005). *La construccion de etica de la empresa o etica de los negocios*.
- Echeverria, S. G. (2009). *Introduccion a la economia de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Dias de Santos.
- Emerito. (2009). *Matriz FODA Factores internos y factores externos, fuerzas Internas Devilidades internas*.
- Espinoza, R. (12 de octubre de 2012). *Robertoespinoza.es*. Recuperado el setiembre de 2016
- Fonseca Siles, M. L., & Miranda Huete, E. T. (2011). *Diagnostico Organizacional de Hotel de Montaña Selva Negra*. Seminario de Graduación, Matagalpa.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

- Guzman, C. A. (2006). matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. *BIBLIOTECA VIRTUAL DE DERECHO, ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES*, 36.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico D F: Editorial Mc Graw.
- Jaramillo, F. (2010). Compromiso para la puesta en marcha de los principios éticos del empresariado Colombiano. *Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Babaria S:A*.
- Kung, H. (1994). Historia, sentido y método de la declaración en pro de una ética mundial. *Revista Isegoria*, 22-42.
- Muñiz, R. (1995). *marketing-XXI.com*.
- Palacios, A. (1995). *Diagnostico organizativo, analisis de los modelos metodologicos*. editorial Centroamericana S.A.
- Perez, D. (17 de noviembre de 1987). *api.eoi.es*. Recuperado el Setiembre de 2016
- Rafols, C. (2002). *¿ Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzando en una implantación contradictoria*. Barcelona.
- Ramirez, M. (2008). Ética de los negocios en un mundo global. *Revista frontera norte.*, 40.
- Ramirez, R. L., Arcila, A., Burritica, L. E., & Castrillón, J. (2004). *Paradigmas y Modelos de Investigación* (Segunda ed.). Fundación Universitaria Luis Amigo.
- Robbins. (1999). *Administración*. Mexico: Mcgraw/Hill.
- Robles, R. (2012). El arte de la Administración. *Administración de empresas*, 57.
- Rokeack. (1992). El arte de la Administración. *Administración de empresas.*, 57.
- Scivicque, E. (20 de setiembre de 2005). *empresariados.com*. Recuperado el Setiembre de 2016
- Silva, F. (2007). El Ambiente de la empresa. *Retos actuales de las Empresas*, 76.
- Singer, P. (1995). *Compendio de ética*. Madrid: Alianza editorial.
- Soltero Zarazúa, R. I. (2013). Método Empírico. Grupo Educactivo PC 2000.
- Soros, G. (2008). *El nuevo paradigma de los mercados financieros para entender la crisis económica actual*.
- Terán Acosta, G. P. (2006). *Paradigmas de Investigación*. Quito, Ecuador: Soboc, Grafic.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castillo de Plata: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Torrez, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson Educación.
- Valeria Donaire, C., & Juárez, W. R. (2014). *Diagnostico Organizacional Finca Esperanza Verde*. Seminario de Graduación, Matagalpa.
- Wechsler. (1944). *Factores que afectan al entorno económico de una empresa*.

## **VII. ANEXOS**

ANEXO N° 1.

VARIABLE	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A:	PREGUNTA
Diagnóstico Organizacional	Filosofía empresarial	Visión	Componentes de la visión	Encuesta	Contribuyentes	¿Hacia cuál de los siguientes componentes considera usted, está orientada la visión de la Alcaldía?
				Encuesta	Empleados	
				Entrevista	Vice 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	Componentes de la misión	Encuesta	Contribuyentes	¿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	Vice Alcalde	¿Hacia dónde se enfocan los componentes de la misión de la Alcaldía? ¿Los trabajadores tiene conocimiento de este enfoque? ¿Qué tan apropiado están con la misión?
				Observación	Alcaldía	Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes

<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Filosofía empresarial</b>	<b>Valores</b>	<b>Valores personales</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>En la siguiente escala califique los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Cómo califica los valores personales de los trabajadores de la Alcaldía?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Calificación de los valores personales de la Alcaldía</b>
			<b>Valores profesionales</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>En la siguiente escala califique los valores profesionales de los trabajadores de la Alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cómo Califica los valores profesionales de la Alcaldía?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía</b>
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Filosofía empresarial</b>	<b>Valores</b>	<b>Valores Organizacionales</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>En la siguiente escala califique los valores Organizacionales de la Alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Cómo Califica los valores Organizacionales de la Alcaldía?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Calificación de los valores organizacionales de la alcaldía.</b>

<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Filosofía empresarial</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tipos de objetivos</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Cómo Califica los valores profesionales del personal de la Alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Qué tipo de objetivos predominaron más en las actividades de la Alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía</b>
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Análisis del ambiente organizacional</b>	<b>Análisis del ambiente interno</b>	<b>Tipo de factores internos</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>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</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>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</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Cómo valora el comportamiento de los factores internos de la Alcaldía durante el 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	

<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Análisis del ambiente organizacional</b>	<b>Análisis del ambiente externo</b>	<b>Tipo de factores externos</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>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</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>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</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Cómo valora el comportamiento de los factores externos de la Alcaldía durante el 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Análisis del ambiente organizacional</b>	<b>Análisis del ambiente externo</b>	<b>Análisis de la Industria</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Qué tanta influencia tuvieron durante el año 2016 los siguiente agentes externos, en la situación actual de la alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Qué agentes externos, influyeron durante el año 2016 en la situación actual de la alcaldía?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	

<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano Organizativo dinámico</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Qué tanta influencia tuvieron las siguientes funciones en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano funcional</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Cómo considera el desarrollo de los procesos de las actividades durante el año 2016 en la Alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cómo considera que se desarrollaron los procesos de las actividades de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Cómo estuvieron los procesos de las actividades durante el año 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía</b>
<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano Estructural</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Qué opina del diseño de la estructura de la organización en la alcaldía?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	

<b>Diagnóstico Organizacional</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Patrones de análisis</b>	<b>Plano comportamental</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Contribuyentes</b>	<b>¿Qué tipo de relaciones influyeron en la atención brindada durante el año 2016?</b>
				<b>Encuesta</b>	<b>Empleados</b>	<b>¿Cuál de las siguientes relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Entrevista</b>	<b>Vice Alcalde</b>	<b>¿Qué relaciones influyeron positivamente en la situación actual de la alcaldía durante el año 2016?</b>
				<b>Observación</b>	<b>Alcaldía</b>	<b>Tipo de relación que influyen en la atención al cliente</b>

## ANEXO Nº 2.



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa

#### GUIA DE ENCUESTA

#### Dirigida a Contribuyentes

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de UNAN FAREM Matagalpa, el principal objetivo de la presente encuesta es efectuar diagnóstico organizacional de la Alcaldía de Terrabona durante el año 2016. Solicitamos su valiosa colaboración, las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional. No omito manifestarle que sus opiniones serán de mucha ayuda en la validación de los instrumentos, agradeciendo de antemano su atención.

Instrucciones: Marque con una "X" en el espacio que se le pide, calificando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de calificación.

#### I Datos Generales

a)- Su actividad económica a la que se dedica: \_\_\_\_\_

b)- Cuantos años tiene de ejercer esta actividad 1-5\_\_\_ 6-10\_\_\_ 11-15\_\_\_

16-20\_\_\_ 21 a más\_\_\_

d)- Cada cuanto usted visita las instalaciones de la Alcaldía Municipal

Diario\_\_\_ Semanal\_\_\_ Quincenal\_\_\_ Mensual\_\_\_ Bimensual\_\_\_

Trimestral\_\_\_ Cuatrimestral\_\_\_ Semestral\_\_\_ Anual\_\_\_

II Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Terrabona, durante el año 2016

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

	MUCHO	MEDIO	POCO	NADA
Producto/Servicios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mercado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responsabilidad social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Filosofía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

	Ex	MB	B	R	M
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Puntualidad	<input type="text"/>				
Honestidad	<input type="text"/>				
Disciplina	<input type="text"/>				
Inteligente	<input type="text"/>				
Tolerancia	<input type="text"/>				
Solidaridad	<input type="text"/>				
Sinceridad	<input type="text"/>				
Prudencia	<input type="text"/>				

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

	Ex	MB	B	R	M
Aptitud	<input type="text"/>				
Cultura del esfuerzo	<input type="text"/>				
Compromiso	<input type="text"/>				
Ética	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>				
Liderazgo	<input type="text"/>				
Visión global	<input type="text"/>				

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

	Ex	MB	B	R	M
Eficiencia (Explot. adecuado de los Recursos)	<input type="text"/>				
Eficacia (Toma de decisiones s/Usos de Recursos)	<input type="text"/>				
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Ética empresarial	<input type="text"/>				
Compromiso patriótico	<input type="text"/>				
Solidariada	<input type="text"/>				

5- 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

	1	2	3	4	5
<b>Financieros</b>					
Los impuestos de contribuyentes	<input type="text"/>				
La asignación del presupuesto para inversiones	<input type="text"/>				
<b>Administrativos</b>					
La experiencia del personal	<input type="text"/>				
El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	<input type="text"/>				
La Comunicación interpersonal	<input type="text"/>				
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>				
El comportamiento organizacional	<input type="text"/>				
<b>Operativos</b>					
La agilidad en los tramites de contribuyentes	<input type="text"/>				
Los medios con que cuenta la alcaldía	<input type="text"/>				
El municipio cuenta con pagina web	<input type="text"/>				
<b>Productivos</b>					
Mantenimiento de Caminos, Calles.	<input type="text"/>				
La calidad de los proyectos ejecutados	<input type="text"/>				
<b>Humanos</b>					
El trato de los trabajadores a los contribuyentes	<input type="text"/>				
Los trabajadores son originarios del municipio	<input type="text"/>				
Sistrmas motivacionales hacia los Trabajadores	<input type="text"/>				

6- 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

	1	2	3	4	5
<b>Factores tecnológicos</b>					
Acceso a internet en el municipio	<input type="text"/>				
Proveedores de Bienes Tecnológicos en el país	<input type="text"/>				
<b>Factores políticos</b>					
Coordinación del Gob. Local con instituciones de gobierno	<input type="text"/>				
El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	<input type="text"/>				
<b>Factores Socio cultural</b>					
Cultura de pago por los contribuyentes	<input type="text"/>				
Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	<input type="text"/>				
Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	<input type="text"/>				
<b>Factores político legal</b>					
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="text"/>				
La autonomía del municipio	<input type="text"/>				
Liquidación de negocios locales	<input type="text"/>				
<b>Factores económicos</b>					
Transferencias del Gobierno al Municipio	<input type="text"/>				
Presencia de instituciones bancarias en el municipio	<input type="text"/>				
Comportamiento económico de la empresa privada	<input type="text"/>				

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

Rápido	<input type="text"/>
Moderado	<input type="text"/>
Lento	<input type="text"/>

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

Relaciones Formales	<input type="text"/>
Relaciones Informales	<input type="text"/>

ANEXO N° 3.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**



**UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa**

**GUIA DE ENCUESTA**

**Dirigida: Trabajadores**

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de UNAN FAREM Matagalpa, el principal objetivo de la presente entrevista es efectuar diagnóstico organizacional de la Alcaldía de Terrabona durante el año 2016. Solicitamos su valiosa colaboración, las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional. No omito manifestarle que sus opiniones serán de mucha ayuda en la validación de los instrumentos, agradeciendo de antemano su atención.

Conteste de acuerdo a sus conocimientos según lo que se pide:

**Instrucciones:** Marque con una “X” en el espacio que se le pide, valorando los aspectos que usted considera adecuados, de acuerdo a su nivel de importancia y escala de valoración.

**I. Datos generales:**

1. Ocupación o Cargo : \_\_\_\_\_

2. Años laborados : 1 a 2 \_\_\_ 3 a 5\_\_\_ 6 a 10 \_\_\_

10 a más \_\_\_

**II. Diagnóstico Organizacional de los Directores y Responsables de la Alcaldía de Terrabona, durante el año 2016**

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

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tendencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventaja competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	<b>MUCHO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
Producto/Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
Respeto	<input type="checkbox"/>				
Puntualidad	<input type="checkbox"/>				
Honestidad	<input type="checkbox"/>				
Disciplina	<input type="checkbox"/>				
Inteligente	<input type="checkbox"/>				
Tolerancia	<input type="checkbox"/>				
Solidaridad	<input type="checkbox"/>				
Sinceridad	<input type="checkbox"/>				
Prudencia	<input type="checkbox"/>				

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

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Aptitud	<input type="checkbox"/>				
Cultura del esfuerzo	<input type="checkbox"/>				
Compromiso	<input type="checkbox"/>				
Ética	<input type="checkbox"/>				
Respeto	<input type="checkbox"/>				
Adaptabilidad al cambio	<input type="checkbox"/>				
Liderazgo	<input type="checkbox"/>				
Visión global	<input type="checkbox"/>				

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

	Ex	MB	B	R	M
Eficiencia (Explot. adecuado de los Recursos)	<input type="text"/>				
Eficacia (Toma de decisiones s/Usos de Recursos)	<input type="text"/>				
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Ética empresarial	<input type="text"/>				
Compromiso patriótico	<input type="text"/>				
Solidariada	<input type="text"/>				

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

	SI	NO
Objetivos Financieros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Objetivos Sociales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Objetivos tecnológicos	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7- 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

	Valore de 1 a 20
<b>Financieros</b>	
Los impuestos de contribuyentes	<input type="text"/>
La asignación del presupuesto para inversiones	<input type="text"/>
<b>Administrativos</b>	
La experiencia del personal	<input type="text"/>
El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	<input type="text"/>
La Comunicación interpersonal	<input type="text"/>
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="text"/>
El comportamiento organizacional	<input type="text"/>
<b>Operativos</b>	
La agilidad en los tramites de contribuyentes	<input type="text"/>
Los medios con que cuenta la alcaldía	<input type="text"/>
El municipio cuenta con pagina web	<input type="text"/>
<b>Productivos</b>	
Mantenimiento de Caminos, Calles.	<input type="text"/>
La calidad de los proyectos ejecutados	<input type="text"/>
<b>Humanos</b>	
El trato de los trabajadores a los contribuyentes	<input type="text"/>
Los trabajadores son originarios del municipio	<input type="text"/>
Sistrmas motivacionales hacia los Trabajadores	<input type="text"/>

8- 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

**Valore de 1 a 20**

**Factores tecnológicos**

Acceso a internet en el municipio

Proveedores de Bienes Tecnológicos en el pais

**Factores políticos**

Coordinacion del Gob. Local con instituciones de gobierno

El gobierno nacional y municipal son de afiliación política

**Factores Socio cultural**

Cultura de pago por los contribuyentes

Concurrencia de protagonistas a la alcaldía

Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad

**Factores político legal**

Los impuestos determinados por la asamblea nacional

La autonomía del municipio

Liquidación de negocios locales

**Factores económicos**

Transferencias del Gobierno al Municipio

Presencia de instituciones bancarias en el municipio

Comportamiento economico de la empresa privada

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

	<b>Mucha</b>	<b>Media</b>	<b>Poca</b>	<b>Nada</b>
Poder negociador con los clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder negociador de los proveedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entreda de servicios sustitutos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rivalidad competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrada de nuevos competidores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

	<b>Mucha</b>	<b>Media</b>	<b>Poca</b>	<b>Nada</b>
Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría (staff)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Rápido	<input type="checkbox"/>
Moderado	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>

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

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>

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

Relaciones Formales	<input type="checkbox"/>
Relaciones Informales	<input type="checkbox"/>

## **ANEXO N° 4.**



### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa**

#### **GUIA DE ENTREVISTA:**

#### **Dirigida a: Alcaldesa**

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de UNAN FAREM Matagalpa, el principal objetivo de la presente entrevista es efectuar diagnóstico organizacional de la Alcaldía de Terrabona durante el año 2016. Solicitamos su valiosa colaboración, las opiniones y datos proporcionados por usted, serán manejados de manera discrecional. No omito manifestarle que sus opiniones serán de mucha ayuda en la validación de los instrumentos, agradeciendo de antemano su atención.

#### **I. Datos Generales**

- 1. Años de laborar: 1- 5- 6- 10- 11- 15 años**
- 2. Cargo:**

#### **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.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN MANAGUA FAREM Matagalpa**

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Analizar el Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía de Terrabona, durante el año 2016.

**I. Datos generales:**

Nombre del Diagnosticador: \_\_\_\_\_

Institución : \_\_\_\_\_

Dirección o Área Observada \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

**II. Diagnóstico Organizacional de la Alcaldía Municipal de Terrabona, durante el año 2016**

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

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tendencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventaja competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Qué tanto enfoque tiene la misión de la alcaldía en los siguientes componentes.

	<b>MUCHO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
Producto/Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filosofía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3-Cuál es la calificación de los valores personales de la Alcaldía.

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Puntualidad	<input type="text"/>				
Honestidad	<input type="text"/>				
Disciplina	<input type="text"/>				
Inteligente	<input type="text"/>				
Tolerancia	<input type="text"/>				
Solidaridad	<input type="text"/>				
Sinceridad	<input type="text"/>				
Prudencia	<input type="text"/>				

4-Cuál es la calificación de los valores Profesionales del personal de la Alcaldía.

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Aptitud	<input type="text"/>				
Cultura del esfuerzo	<input type="text"/>				
Compromiso	<input type="text"/>				
Ética	<input type="text"/>				
Respeto	<input type="text"/>				
Adaptabilidad al cambio	<input type="text"/>				
Liderazgo	<input type="text"/>				
Visión global	<input type="text"/>				

5-Cuál es la calificación de los valores organizacionales de la alcaldía.

	<b>Ex</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
Eficiencia	<input type="text"/>				
Eficacia	<input type="text"/>				
Responsabilidad	<input type="text"/>				
Ética empresarial	<input type="text"/>				
Compromiso patriótico	<input type="text"/>				
Solidariada	<input type="text"/>				

6- Objetivos que predominaron durante el año 2016 en la Alcaldía.

	SI	NO
Objetivos Financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- Qué Factores Internos tiene mayor relevancia durante el año 2016.

	Fortaleza	Debilidad
<b>Financieros</b>		
Los impuestos de contribuyentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La asignación del presupuesto para inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Administrativos</b>		
La experiencia del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El liderazgo y unidad de mando del alcalde municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Comunicación interpersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La armonía de los objetivos institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El comportamiento organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Operativos</b>		
La agilidad en los tramites de contribuyentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los medios con que cuenta la alcaldía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El municipio cuenta con pagina web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Productivos</b>		
Mantenimiento de Caminos, Calles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de los proyectos ejecutados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Humanos</b>		
El trato de los trabajadores a los contribuyentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores son originarios del municipio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistrmas motivacionales hacia los Trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8- Qué Factores Externos tiene mayor relevancia durante el año 2016.

	Oportunidad	Amenaza
<b>Factores tecnológicos</b>		
Acceso a internet en el municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proveedores de Bienes Tecnológicos en el país	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Factores políticos</b>		
Coordinación del Gob. Local con instituciones de gobierno	<input type="text"/>	<input type="text"/>
El gobierno nacional y municipal son de afiliación política	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Factores Socio cultural</b>		
Cultura de pago por los contribuyentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Concurrencia de protagonistas a la alcaldía	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ubicación de contribuyentes con acceso a los servicios de la municipalidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Factores político legal</b>		
Los impuestos determinados por la asamblea nacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La autonomía del municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Liquidación de negocios locales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Factores económicos</b>		
Transferencias del Gobierno al Municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presencia de instituciones bancarias en el municipio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comportamiento económico de la empresa privada	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9- Agentes externos, influyeron durante el año 2016, en la Alcaldía El Tuma La Dalia.

	Mucha	Media	Poca	Nada
Poder negociador con los clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poder negociador de los proveedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entreda de servicios sustitutos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rivalidad competitiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrada de nuevos competidores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10-Como influye las funciones de la administración en la situación actual de la Alcaldía en el año 2016.

	<b>Mucha</b>	<b>Media</b>	<b>Poca</b>	<b>Nada</b>
Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría (staff)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11-Desarrollo de los procesos de las actividades en la Alcaldía.

Rápido	<input type="checkbox"/>
Moderado	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>

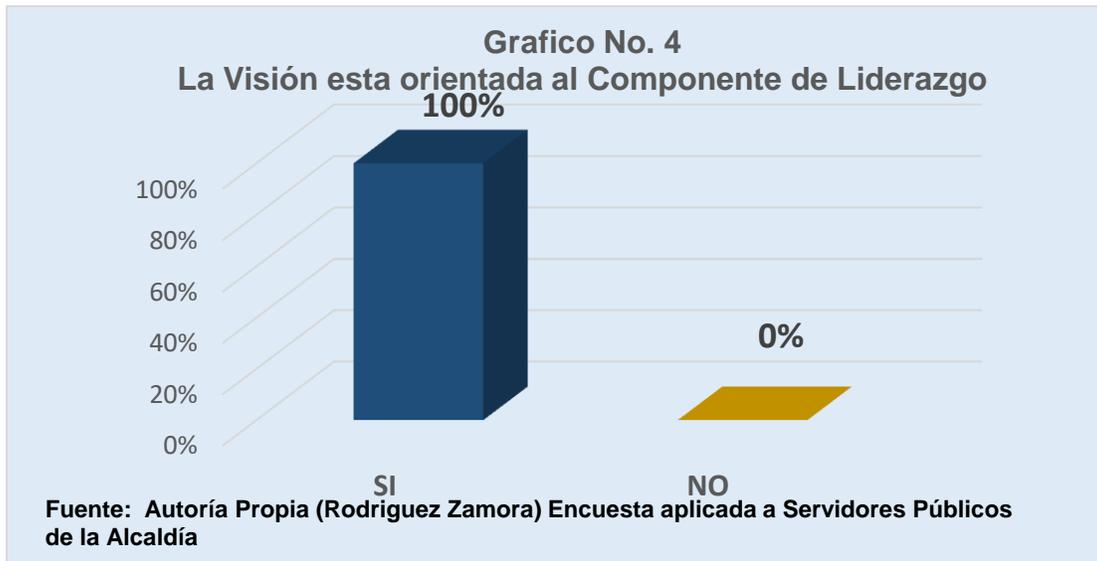
12-Diseño de la estructura de la organización en la alcaldía.

Adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>

13-Tipo de relación que influyen en la atención al cliente.

Relaciones Formales	<input type="checkbox"/>
Relaciones Informales	<input type="checkbox"/>

## ANEXO N° 6.



## Anexo N° 7.

