



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

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

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN SINACAM Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE CIUDAD SANDINO,
DURANTE EL PERÍODO 2012 – 2016**

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

Autor:

Lic .ÁNGEL ISMAEL JARQUÍN HERNÁNDEZ

Tutora:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa; Diciembre, 2017.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
FAREM – MATAGALPA**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN SINACAM Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE CIUDAD SANDINO,
DURANTE EL PERÍODO 2012 – 2016**

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

Autor:

Lic .ÁNGEL ISMAEL JARQUÍN HERNÁNDEZ

Tutora:

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Matagalpa; Noviembre, 2017.

DEDICATORIA

Sobre todas las cosas, Dedico este trabajo a Dios y a la Santísima Virgen María, que me iluminaron y me dieron sabiduría y discernimiento para poder concluir ésta Tesis.

También dedico este trabajo de Tesis a:

Mi esposa, Reyna Isabel Rodríguez García y a mi hijo, Angelito Jarquín Rodríguez, a quienes amo y sacrifiqué los fines de semana todo este tiempo y agradezco su paciencia para que yo pudiera obtener este grado académico y de esta forma sentirme realizado.

Mi Madre, Victoria Hernández Pérez, quien desde mi niñez supo educarme a base de sacrificios, paciencia y sobre todo un amor desmedido para sus hijos.

Mi Padre y mi Hermano que comparten el mismo nombre Róger Antonio Jarquín por su apoyo de una u otra manera y a Chello Mairena que también lo tuve castigado sin salir en día domingo por dos largos años.

AGRADECIMIENTO

A mi tutora Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez, quién me llevó de la mano y siempre estuvo anuente a cualesquier consulta para que esta Tesis se concluyera en el momento oportuno.

A todos los Maestros que estuvieron con nosotros, impartiéndonos diferentes asignaturas en todos los módulos de la Maestría.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, que me dio la oportunidad de superarme académicamente y que hoy tengo la oportunidad de obtener mi título de Máster.

Al Doctor José Sandy Peralta Director General de la Carrera Administrativa Municipal, que me dio la autorización de realizar esta tesis basado en resultados de su Sistema Nacional de Capacitación Municipal SINACAM.

A todos los Graduados de SINACAM de la Alcaldía de Ciudad Sandino que se tomaron el tiempo para contestar las encuestas, de igual forma a la Municipalidad que con toda la carga de trabajo que tienen, contribuyeron para que esta investigación fuese realizada, así mismo a los protagonistas del programa que me apoyaron en el llenado de las encuestas.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Aval del Tutor

La suscrita tutora de Tesis de Maestría, habiendo sido designada por las autoridades del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, UNAN – Managua, FAREM Matagalpa; por este medio extiende:

CARTA AVAL

Donde doy fe que el presente trabajo de tesis denominado: “Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño del personal de la Alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016”, elaborado por el Licenciado **Ángel Ismael Jarquín Hernández**, corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

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

Se extiende la presente a los diez y seis días del mes de Noviembre del año dos mil diez y siete.

Msc. Mayra Lizet Mendoza Rodríguez

Tutora

RESUMEN

El presente trabajo proporciona un análisis de la Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño laboral del personal que labora en las diferentes áreas de la alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016.

Dicho análisis se logró mediante una descripción de la aplicación de las funciones del proceso del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en la alcaldía de Ciudad Sandino, para lograr identificar el desempeño laboral del personal antes de ser capacitado y valorar el mismo después de su participación en dicho programa.

Es de mucha importancia dicha investigación, ya que mediante ésta se ha podido evidenciar la funcionalidad de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal (DGCAM) y cómo se ha implementado su programa nacional de capacitación a través del SINACAM (Sistema Nacional de Capacitación Municipal).

Fue necesario trabajar con base en el diseño metodológico, donde se estableció un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, con un nivel de profundidad de conocimientos descriptivo; la amplitud en el tiempo es retrospectivo transversal y un diseño no experimental. Se estableció una muestra de 25 sujetos capacitados en el SINACAM y funcionarios de alta gerencia, a quienes se les aplicó encuestas, entrevistas y guía de observación respectivamente.

Logrando obtener como principal resultado que el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) ha tenido incidencia positiva en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016.

Palabras clave: **Desempeño, Procesos, Capacitación, Funciones, Evaluación**

ABSTRACT

This paper provides an analysis of the incidence of the National System of Municipal Training (SINACAM) in the work performance of the personnel working in the different areas of the city of Ciudad Sandino, during the period 2012-2016.

This analysis was achieved through a description of the application of the functions of the National System of Municipal Training (SINACAM) in the city of Ciudad Sandino, in order to identify the work performance of the personnel before being trained and to evaluate the same after their participate in the program.

This research is of great importance, since it has been possible to demonstrate the functionality of the General Directorate of Municipal Administrative Career (DGCAM) and how its national training program has been implemented through SINACAM (National System of Municipal Training).

It was necessary to work based on the methodological design, where a quantitative approach with qualitative elements was established, with a level of depth of descriptive knowledge; the amplitude in time is transversal retrospective and a non-experimental design. A sample of 25 subjects trained in SINACAM and senior management officials was established, to whom were applied surveys, interviews and observation guide respectively.

Achieving as a main result that the National System of Municipal Training (SINACAM) has had a positive impact on the work performance of the staff of the Mayor's Office of Ciudad Sandino, during the period 2012-2016

Keyword: **Performance, Processes, Training, Functions, Evaluation**

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
III. ANTECEDENTES	5
IV. JUSTIFICACIÓN.....	7
V. OBJETIVOS	9
VI. MARCO TEÓRICO.....	10
6.1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM).....	10
6.1.1. Proceso del Sistema Nacional de Capacitación Municipal.....	11
6.1.1.1. Filosofía del Sistema Nacional de Capacitación Municipal.....	12
6.1.1.1.1. Visión	12
6.1.1.1.2. Misión	13
6.1.1.1.3. Objetivos	14
6.1.1.2. Funciones del Sistema Nacional de Capacitación Municipal	18
6.1.1.2.1. Funciones Generales.....	18
6.1.1.2.2. Funciones Específicas.....	19
6.1.2. Beneficios del Sistema Nacional de Capacitación Municipal	21
6.2. Desempeño Laboral	24
6.2.1.1. Evaluación del desempeño en cuanto al cumplimiento de metas	27
6.2.1.1.1. Conocimiento del trabajo.....	28
6.2.1.1.2. Calidad del trabajo.....	29
6.2.1.1.3. Relaciones con las personas.....	29
6.2.1.1.4. Estabilidad emotiva	30
6.2.1.1.5. Capacidad de síntesis.....	32
6.2.1.1.6. Capacidad analítica.....	33

6.2.1.2.	Evaluación del desempeño del personal como tal.....	33
6.2.1.3.	Criterios de evaluación del desempeño del personal como tal.....	34
6.2.1.3.1.	Satisfacción del trabajo.....	34
6.2.1.3.2.	Autoestima.....	35
6.2.1.3.3.	Trabajo en equipo.....	35
6.2.1.3.4.	Capacitación del trabajador	36
6.2.1.3.5.	Expectativas del empleado sobre el trabajo.....	37
6.2.1.3.6.	Actitudes hacia los logros y deseos de armonía	37
6.2.1.3.7.	Motivación.....	37
6.2.1.3.8.	Habilidades	38
6.2.1.3.9.	Rasgos personales.....	40
6.2.1.3.10.	Claridad y aceptación del rol.....	41
6.2.1.3.11.	Oportunidades para realizarse	44
6.2.1.3.12.	Nivel de logros laborales	44
6.3.	Manual de evaluación del desempeño	45
6.3.1.	Control Gerencial.....	45
6.3.1.1.	Sub sistemas básicos de control.....	45
6.3.1.1.1.	Evaluación de Resultados.....	46
6.3.1.1.2.	Control de procesos	46
6.3.1.1.3.	Formato de evaluación del desempeño	47
VII.	PREGUNTAS DIRECTRICES	48
VIII.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
IX.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
9.1	Tipo de Estudio	53
9.1.1.-	Según el Paradigma Filosófico	53
9.1.1.1.-	Paradigma Positivista.....	53
9.1.2.-	Según la Profundidad de Estudio	54
9.1.3.-	Según su cobertura temporo – espacial.....	55
9.1.4.-	Según el Diseño	55
9.2.-	Enfoque de estudio	56
9.2.1.-	Cuantitativo	56
9.2.1.1.-	Con elementos cualitativos	57

9.3.- Universo y Muestra	57
9.3.1.- Universo:	57
9.3.2.- Muestra:.....	58
9.4.- Tipo de muestreo:	59
9.4.1.- No Probabilístico:	59
9.5.- Métodos teóricos y empíricos de extracción de datos.....	60
9.5.1.- Método	60
9.6.- Plan de Análisis de Resultados.....	61
9.6.1.- Análisis estadístico	61
9.6.2.- Análisis cualitativo.....	62
9.7.- Plan de recolección de datos	62
9.7.1.- Técnicas y su descripción.....	63
9.7.2.- Instrumentos y su descripción.....	64
9.7.3.- Proceso de validación de instrumentos.....	66
X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	68
XI. CONCLUSIONES	141
XII. RECOMENDACIONES	142
XIII. BIBLIOGRAFÍA	143
XIV. ANEXOS	

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo proporciona un análisis de la Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño laboral del personal que labora en las diferentes áreas de las alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016; esto con el propósito de valorar la efectividad de dicho programa en el medio de aplicación.

En la búsqueda del feliz término de esta investigación, fue necesario identificar los objetivos de este sistema, describir las funciones del SINACAM, detallarlos procedimientos utilizados en su ejecución, así como también relacionar el desempeño del personal antes y después de la implementación de este programa.

Lo antes señalado sirve para evidenciar la funcionalidad de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal (DGCAM) y cómo se ha implementado su programa nacional de capacitación a través del SINACAM (Sistema Nacional de Capacitación Municipal).

En la estructura del presente estudio, se encuentra bien detallado el planteamiento del problema, que consiste en dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Qué incidencia tiene el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016?; para lo cual fue necesario consultar antecedentes que puedan servir en la definición de los indicadores relevantes y vinculados a la problemática; los que darán pauta al grado de importancia y necesidad de la temática y que de alguna manera vendrán a confirmar la justificación presentada.

Fue necesario desarrollar un marco teórico que contiene las dos variables del tema y objetivo general como es: Sistema Nacional de Capacitación Municipal y el Desempeño laboral del Personal y las sub variables que se originaron de los objetivos específicos,

dando pauta a la operacionalización de variables y de donde surgieron los indicadores que se utilizaron en la construcción de los instrumentos que se aplicaron a los involucrados en la investigación. Se tomó como punto de partida un marco textual basado en los principales conceptos de municipalidad, para de esta manera explicar que es SINACAM, a quién va dirigido, cómo ha sido implementado demostrando así su importancia y a través de la aplicación de instrumento se tratará de demostrar su eficacia.

Cabe señalar que por los constantes cambios del medio, en este sistema tan globalizado, así como toda empresa privada se preocupa por garantizar su permanencia y buena imagen en el mercado, de igual forma lo hace las instituciones públicas, en donde el sistema de gobierno por medio de investigaciones procede a valorar su situación mediante la utilización de las herramientas y el impacto de las mismas en los sitios destinos.

Se determina una hipótesis, que se pretende soportar con los resultados de este estudio y que a su vez ayudará a confirmar la efectividad que tiene el SINACAM en el desempeño y estabilidad del personal en las diferentes Alcaldías.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y se expone el tipo de muestreo, los métodos utilizados, plan de análisis de resultados y plan de recolección de datos donde se involucra a los principales responsables de la puesta en práctica de la correcta aplicación de la ley de Carrera Administrativa Municipal. Posteriormente figura toda la información referente a la Bibliografía, donde se describen todas las fuentes consultadas para fortalecer la científicidad de esta investigación y los anexos que soportan el contexto de la misma.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de Municipalidades está integrado por un conjunto de recursos entre ellos los más importantes en cualquier entidad como lo es el recurso humano y a través de esta investigación se analiza cómo está la situación del programa de capacitación del SINACAM) y el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino en el período del 2012 - 2016.

Así como la empresa privada cuida sus recursos para lograr buenos rendimientos con eficiencia y eficacia, de igual forma suceden en la pública, en donde entra en juego el destino de los recursos humanos y financieros del estado. Es importante señalar que toda empresa o institución hace uso de herramientas, técnicas, métodos y procedimientos para garantizar su efectividad en el medio y poder alcanzar metas, constantemente se están evaluando y midiendo los beneficios para seguir adelante y poder hacerle frente a este sistema tan globalizado en el que se encuentran.

Las capacitaciones son tan importantes, pero algunas personas en la Alcaldía de Ciudad Sandino, la consideran una pérdida de tiempo, una distracción de actividades más importantes. Muchas personas han pasado por poca o ninguna capacitación durante su vida profesional y no resienten dicha carencia.

Algunos Alcaldes consideran la capacitación como un gasto que malamente pueden permitirse, y es lo primero que se elimina cuando el dinero comienza a tornarse escaso.

Pero una buena capacitación siempre ha sido importante, y hoy en día lo es más que nunca. Nadie es capaz de aprender desde el principio todo lo que necesitará para su carrera profesional. Sea cual sea el tipo de trabajo que realice, cambiará. Los cambios se deben a muchas causas.

En base a la ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal se crea el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), como la instancia de coordinación de la

oferta de capacitación para responder a las demandas y necesidades de capacitación de los municipios sujetos a esta Ley, el Sistema es el responsable de su implementación, de acuerdo a las políticas de capacitación y formación de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.

Los Servidores Públicos y empleados de carrera deberán cumplir con el régimen de capacitación que establezca el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) el que será normado a través del Reglamento de la Ley 502 (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004)

Desde esta perspectiva, se considera que la implementación del sistema debe garantizar estabilidad, permanencia y buen desempeño laboral de los Servidores Públicos, lo cual no se refleja así en la realidad, ya que se observan constante rotación de personal producto de renuncias imprevistas y debilidad en el desempeño del recursos humano activo, lo cual conlleva a costos y gastos adicionales procedentes de las nuevas dotaciones de personal en las municipalidades.

Por todo lo antes señalado surge la siguiente interrogante ¿Cómo está la situación del programa de capacitación SINACAM y el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016?

III. ANTECEDENTES

En revisión exhaustiva realizada por diferentes medios, en búsqueda de estudios similares o relacionados a la presente investigación, se logró encontrar lo siguiente:

Existe un estudio titulado “Cómo funciona el buen gobierno local y qué hacer para liderarlo” en donde se plasma la importancia de tener personal capacitado y la estabilidad laboral en las municipalidades, así como el manejo de fondos y en general la gestión de la manera idónea de manejar la administración de las municipalidades en América Latina (Rosales, 2012)

En Ecuador, se realizó trabajo de graduación titulado “La Capacitación del Servidor Municipal y su incidencia en la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha” con el propósito de determinar las carencias y debilidades de esta Área de Atención Ciudadana, y buscar solución a la problemática por falta de capacitación del Servidor Municipal, mediante la aplicación de un Manual de Capacitación para Mejorar la Calidad de Atención Ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, que le permita al Servidor Municipal mejorar su desempeño laboral. Encontrando como resultado fundamental que El Manual de Capacitación para mejorar la Calidad de Atención Ciudadana, contiene Estrategias que le ayudarán al Servidor Municipal a desarrollar habilidades para mejorar la calidad de servicio y por ende su desempeño laboral, así como también le permitirá relacionarse adecuadamente en el ámbito laboral, familiar y social (Olmedo Mena, 2013)

En Venezuela, realizaron Tesis de grado con el Tema “El Desempeño Laboral del Personal Adscrito al Centro de Estudios Administrativo y Políticas Públicas (CEAPP)” con el propósito de demostrar por medio del desempeño, que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la organización (Jailenis, Yannicelis, & Nerio, 2013)

En el Salvador realizaron trabajo de investigación denominado: “Estudio y Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque”, que pretende analizar la actual metodología de evaluación de desempeño de la Alcaldía y proponer a la Gerencia Administrativa la implementación de un Sistema que permita obtener resultados con alto grado de objetividad de evaluación de los empleados, lo cual contribuirá con que la Alcaldía planifique y ejecute acciones de mejora para desarrollar a sus empleados y ofrecer un mejor servicio. La investigación destaca algunos hallazgos notables tales como: En el proceso actual que se ejecuta en la Alcaldía no se incluye una capacitación u orientación previa a la evaluación, los resultados de las evaluaciones tienen un alto grado de subjetividad, carencia de planes de incentivos para premiar el buen desempeño del personal, el proceso de evaluación del desempeño gira en su totalidad en torno al jefe de cada colaborador y falta de retroalimentación de los resultados de la evaluaciones anteriores por empleado y áreas de la Alcaldía (Córdova García, Espinal Alvarenga, & Reyes Heríquez, 2009)

En el año 2003 el gobierno de Nicaragua llevó a cabo un plan de revisión y caracterización de los servidores Públicos, que operaban en las distintas municipalidades de Nicaragua llegando a la conclusión que debido a la falta de capacitación en las áreas de mayor importancia debido a esto se hizo necesario la creación de una ley que permita una mejor administración más eficaz, segura y que transmita confianza a la población. (Centeno, 2008)

En lo que se refiere a la UNAN Managua y FAREM Matagalpa, no se encontró ningún antecedente con este mismo tema, únicamente relacionados en una de las variables. Todos estos antecedentes fueron de suma importancia para el presente estudio, ya que permitieron la identificación oportuna de los indicadores adecuados para darles respuestas a los objetivos planteados y a su vez fijar las bases de las variables de estudio mediante criterios de otros especialistas en la materia.

IV. JUSTIFICACIÓN

Se investigó sobre la Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño laboral del personal que labora en las diferentes áreas de la alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016, con el fin de evidenciar la funcionalidad de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal (DGCAM) y cómo se ha implementado su programa nacional de capacitación a través del SINACAM (Sistema Nacional de Capacitación Municipal).

Por otro lado se logró mejorar la capacitación respecto de los servicios que entregan los Municipios, coordinando la oferta y demanda de actividades de capacitación para que éstas sean útiles, pertinentes, oportunas y de calidad, contribuyendo con ello a fortalecer sus capacidades de buen gobierno para el desarrollo de los territorios.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo/beneficio.

Esta investigación proporciona un marco de referencia a la municipalidad estudiadas, de las virtudes y defectos de la aplicación del programa SINACAM y sus posibles efectos en cuanto su misión referenciada del desempeño laboral.

Este trabajo servirá a la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal para visualizar de qué manera se está ayudando a las alcaldías a mejorar su gestión a través de sus programas de educación continua para el desempeño laboral.

De igual forma, servirá como precedente para futuras investigaciones tanto de los estudiantes y docentes de la UNAN – FAREM – MATAGALPA, como del Gobierno y especialmente a la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal (DGCAM), así como otros investigadores interesados en la problemática, ya que, con esta investigación

se está abriendo camino hacia otras variables que pudieran ser estudiadas y que no forman parte de los objetivos de la presente.

Este trabajo investigativo además de ser un requisito de graduación, fue una oportunidad para el investigador, de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la maestría de gerencia empresarial.

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la situación del Programa de Capacitación SINACAM y el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período 2012 – 2016

Objetivos Específicos:

1. Describir el proceso de Capacitación Municipal con la aplicación de las funciones del SINACAM en la alcaldía de Ciudad Sandino durante el período 2012 – 2016.
2. Identificar el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino antes de la capacitación recibida.
3. Determinar el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino después de las capacitaciones recibidas.
4. Proponer mejoras al Manual de evaluación del desempeño que posee el SINACAM.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM)

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores (Robbins & Coulter, 2008)

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados.

En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo, ya sea para un equipo o maquinaria.

En base a la ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal se crea el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), como la instancia de coordinación de la oferta de capacitación para responder a las demandas y necesidades de capacitación de los municipios sujetos a esta Ley, el Sistema es el responsable de su implementación, de

acuerdo a las políticas de capacitación y formación de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.

Los Servidores Públicos y empleados de carrera deberán cumplir con el régimen de capacitación que establezca el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) el que será normado a través del Reglamento de esta Ley. (502,2004)

6.1.1. Proceso del Sistema Nacional de Capacitación Municipal

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica (Koontz & Weihrich, 2001)

En síntesis, el proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo, para el procesamiento de un conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos. Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador. Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- a) Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- b) Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades.
- c) Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- d) Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
- e) Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

6.1.1.1. Filosofía del Sistema Nacional de Capacitación Municipal

La formulación teórica de la filosofía del Sistema Nacional de Capacitación Municipal expone las razones fundamentales que lo caracterizan como proyecto educativo, el que tiene como sostén la experiencia lograda en más de una década de trabajo.

6.1.1.1.1. Visión

Permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se desea llegar. En la toma de decisiones estratégicas, la visión es la pieza de dominio que golpea a la misión, estrategias etc. Hasta llegar al resultado final, conforme el tema que nos ocupa: crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas. (Ramirez, 2009)

La visión es la idea más clara de hasta qué punto y donde desea llegar la empresa. Este es el punto de arranque de las organizaciones, si no se lograr formular una visión con buenas bases y la más adecuada la empresa no sabrá cómo, ni la manera de alcanzar los objetivos que se proponen. Una manera fácil de formular una buena visión es responder una serie de interrogantes relacionadas a lo que se desea lograr o alcanzar. Sin una visión clara una empresa no podrá crear estrategias concisas y puntuales.

Las empresas que no crean una visión adecuada para su organización, llega a crear confusión dentro de las mismas, al crear una visión se debe de visualizar sobre todo hacia un futuro porque es lo que se quiere llegar; este error sucede sobre todo en las empresas que apenas se están empezando en el mundo empresarial y en la cual ellos generalmente empiezan de manera empírica. La visión de la empresa tiene que ser realista y coherente.

El sistema Nacional de Capacitación Municipal, cuenta con su propia visión, redactada de la siguiente manera:

Funcionarios y empleados municipales capaces, eficientes, con una cultura de servicio a la comunidad, con estabilidad laboral y una población satisfecha de la función municipal (Gobierno de Nicaragua, 2015)

6.1.1.1.2. Misión

La declaración de la misión de la organización, es una descripción o afirmación del por qué una empresa está en operación. A menudo, la declaración de la misión tiene tres elementos principales: la razón de ser, los valores que impulsaran y moldearan las acciones y el comportamiento de los empleados y una declaración de las principales metas y objetivos (David, 2008)

Es decir que la misión es lo que la empresa hace para lograr alcanzar las metas o visión establecida y eso solo se puede lograr con una buena declaración de los componentes que se deben estar evaluando constantemente para verificar el rumbo de la misma.

Normalmente en las empresas nicaragüenses, se sabe lo que hacen pero los trabajadores no saben para que lo hacen, porque desconocen en términos generales la filosofía empresarial, así mismo sucede en la administración pública, en donde hay una inclinación política.

Según (Ramirez, 2009) La misión de la organización actúa como la “mano invisible” que guía a los empleados para alcanzar las metas organizacionales.

La misión es la actividad que realiza actualmente la empresa, está enfocada generalmente al presente, debe guiar a los colaboradores de la organización en su quehacer diario y debe de dar pauta para que estos realicen sus funciones de manera adecuada.

El sistema Nacional de Capacitación Municipal, cuenta con su propia visión, redactada de la siguiente manera:

Capacitar y formar a los servidores públicos municipales de carrera, a fin que las municipalidades sean más eficientes y eficaces en la prestación de los servicios que brindan a la población (Gobierno de Nicaragua, 2015)

6.1.1.1.3. Objetivos

Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control. (Blandon Torrez & Zamora Ruiz, 2009)

Un objetivo es un propósito a alcanzar, por medio de actividades que la empresa pretende desarrollar según las autoras esta es solo la parte final de la planeación, luego comienzan cada uno de los siguientes pasos (Organización, dirección y el control) que ayudaran a alcanzar esos propósitos propuestos por la organización. Existen diferentes clasificaciones de objetivos pero lo importante es crear objetivos adecuados para la organización

Las empresas que definen desde un inicio objetivos adecuados, coherentes y alcanzables llegan a alcanzarlos, sin embargo las organizaciones no definen o toman muy en serio esta tarea, que sin duda acompañan al éxito a la organización.

Los objetivos deben de representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presentes a las demás.

Según (Blandon Torrez & Zamora Ruiz, 2009) Se aceptan tres categorías de objetivos: de servicio desde el ámbito personal, social y económico desde la perspectiva institucional.

Debe enfatizarse en este punto que aun en empresas estatales debe existir como objetivo desde el ámbito personal hasta lo social.

a) Objetivos personales: son resultados que una persona se propone lograr o alcanzar en la vida (CreceNegocios, 2015)

Es decir que, cuando una persona tiene un propósito específico, que únicamente le interesa a ella y a nadie más, aunque al cumplirlo se beneficien otros, eso es un objetivo personal.

Establecer objetivos personales es fundamental para el éxito de una persona ya que estos ayudan a ordenar la vida, señalan el camino, sirven de guía, revelan prioridades, ayudan a programar nuestro inconsciente para poder alcanzarlos, y sirven como fuente de motivación.

Así como en otros campos o disciplinas, en lo personal también se formulan objetivos generales y específico, por ejemplo dentro de los generales se puede mencionar los siguientes: ser millonarios, ser económicamente independientes,

desarrollarnos profesionalmente, ser empresarios exitosos, encontrar el amor de nuestra vida, formar una familia, ser los mejores en lo que hacemos, tener un excelente estado de salud, etc.

Si retomamos cada uno de esos objetivos generales y establecemos metas más específicas y puntuales, alcanzables y proponemos pasos para lograrlo, eso serían los objetivos específicos.

En general, los objetivos específicos deben ser:

- **Concretos:** deben tener una definición clara y precisa. Mientras más claros y precisos sean, mayores posibilidades tendremos de alcanzarlos.
- **Medibles:** deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo; por ejemplo, ganar un determinado monto de dinero en un determinado plazo.
- **Ambiciosos:** deben ser desafiantes, capaces de emocionarnos, casi inalcanzables. Objetivos ambiciosos nos proporcionan una mayor motivación, pero además, en caso de no alcanzarlos, al menos nos permiten obtener un resultado un poco menor, pero satisfactorio; a diferencia de objetivos pequeños en donde en caso de no alcanzarlos podríamos sentirnos decepcionados.
- **Alcanzables:** deben ser ambiciosos, pero realistas, razonables y factibles. Debemos tener la creencia de que son posibles y están a nuestro alcance.

Para establecer objetivos específicos personales se debe tomar en cuenta los objetivos generales; por ejemplo, si uno de los objetivos generales es ser libres financieramente, algunos de los objetivos específicos podrían ser: tener ingresos mensuales de U\$ 5,000.00 dólares para el próximo año, tener nuestra propia empresa en un plazo de 2 años, escribir un libro en un plazo de 6 meses, etc.

b) **Objetivos Institucional:** Son aquellos propósitos establecidos por el Titular del Pliego para cada Año Fiscal, en base a los cuales se elaboran los Presupuestos Institucionales. Dichos Propósitos se traducen en Objetivos Institucionales de carácter

General, Parcial y específico, los cuales expresan los lineamientos de la política sectorial a la que responderá cada entidad durante el período (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 1999)

El autor corporativo señala que los objetivos institucionales son las metas, visión que se tiene para cada institución en base a los recursos disponibles para cada una de las áreas con la que cuentan. Estos objetivos pueden ser de largo, mediano o corto plazo, según la misión que estén emprendiendo en cada departamento en base a las políticas establecidas.

En la práctica se puede visualizar como las instituciones del estado formulan constantemente objetivos institucionales, que favorecen no solo a las personas que lo integran, sino a toda la sociedad, por ejemplo: Capacitar en un plazo de tres años a los Servidores Públicos de las Alcaldías Municipales de todo el país. Ese es un objetivo institucional, que viene a beneficiar no solo a los trabajadores, sino también a la institución pública, mediante su desempeño con las habilidades adquiridas.

c) Objetivo social: Meta de realización de toda empresa o institución y en la que se encuentra su razón de existir (González de la Iglesia, 2017)

El objeto social, es decir, la expresión de la actividad o actividades a las que se va a dedicar la sociedad constituye uno de los puntos que, como contenido mínimo, deben recoger los Estatutos sociales. Resulta de suma importancia puesto que incluso puede llegar a determinar el tipo de sociedad que debe constituirse. Por ejemplo, las entidades gestoras de fondos de pensiones deben revestir necesariamente la forma de Sociedad Anónima.

Según los autores al crear objetivos se deben de tener presente que estos representaran esperanzas o deseos y para realizarlos se deberán tener en cuenta los demás, es decir que para que la organización cuando se vayan a formular objetivos estos deberán estar orientados de manera que las personas de la organización puedan alcanzarlos.

6.1.1.2. Funciones del Sistema Nacional de Capacitación Municipal

Las funciones son las actividades que se esquematizan dentro de una empresa u organización, para tener todo bajo control. Dichas funciones se clasifican en dos: Funciones Administrativas y Funciones Operativas, en ambas se definen Funciones Generales y específicas (Newman, 1960)

El autor advierte que toda actividad debe ser asignada según las especialidades y él las clasifica en dos grandes funciones, de las cuales surgen generales y específicas. Cabe señalar que las funciones administrativas a las que el autor se refiere, abarca la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control. Por otro lado las funciones operativas comprenden todas las operaciones diarias de una empresa, tales como: compra, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranza, registro de transacciones y relaciones con los empleados; siendo esta última en la que se enfocará dicho estudio.

Toda la teoría explicada anteriormente se verá aplicada en la práctica, mediante las funciones generales y específicas del SINACAM y en particular la relación con los empleados. Debido a que en la medida en que existan actividades a desarrollar en un área específica, éstas se van agrupando por afinidad o relación unas con otras y se van creando funciones que identifican a dicha área en la que se desempeñan.

6.1.1.2.1. Funciones Generales

Según la ley 502 artículo 77 el SINACAM sustituirá todas las capacitaciones y formaciones que el INATEC imparte a los municipios. El SINACAM se financiará con el 2% del monto de las planillas de los municipios, dicho fondo será entregado a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal, quien lo administrará de conformidad con las normas que establezca el Reglamento de la presente Ley.

La función principal del SINACAM se enfoca en la capacitación de personal de las distintas municipalidades del país, en total 153 alcaldías.

Para efectos de la ley, la capacitación o formación de los Servidores Públicos de carrera se clasifica de la siguiente forma: a) De Nivelación, b) De Actualización, c) De Formación, d) de Interés personal.

SINACAM se crea como una necesidad que tenían las municipalidades de tener uno órgano que normara los procesos de capacitación, contratación y estabilidad laboral de los Servidores y Servidores Públicos Municipales

Es importante conocer sus generalidades para poder abordar con conocimiento previos la investigación que se va a realizar.

6.1.1.2.2. Funciones Específicas

Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres. La capacitación sistemática deberá garantizarse al trabajador en casos de cierre temporal del centro de trabajo motivado por cambios tecnológicos de los mismos. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004).

Específicamente el SINACAM proporciona a los servidores públicos municipales distintos tipos de capacitación, los cuales se detallarán a continuación:

- a) Nivelación. Es la capacitación que deben recibir los Servidores Públicos y empleados que al momento de entrar en vigencia esta Ley ocupan un cargo de carrera y no cumplen con los requisitos académicos o de calificación técnica o profesional del mismo. El régimen de capacitación de nivelación deberá establecerse en el

Reglamento de esta Ley. El plazo máximo para iniciar el cumplimiento de la capacitación de nivelación no deberá exceder de un año.

- b) Actualización. Es la que sirve para mantener actualizados a los Servidores Públicos y empleados municipales en el dominio de métodos y técnicas de trabajo, acordes a las exigencias del momento o cuando ocurrieren cambios tecnológicos que ameriten un adecuado adiestramiento y nuevos conocimientos para un eficiente desempeño.
- c) Capacitación o formación. Es la que se determina para cada cargo por la Carrera Administrativa Municipal y será desarrollada en el marco del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), en coordinación con las instituciones que se considere necesario. El SINACAM, en coordinación con las instituciones de educación autorizadas por la Ley, definirá las materias, niveles y cargas horarias que cada cargo debe recibir y las equivalencias que pueden aplicarse como estudios o experiencia.
- d) Capacitación de Interés personal. Es la que cada individuo toma por sí mismo o por Convenio Colectivo, sin afectar a las municipalidades en ningún sentido (tiempo, trabajo, obligación) y es financiada por el propio empleado.

Esta capacitación será reconocida como puntuación para el cargo o valorada en casos de traslado, promociones, ascensos y mejora de salario siempre y cuando signifique una mayor eficiencia y eficacia, ya sea en el cargo que desempeña o en otro al que aspire como promoción.

Para ser reconocida deberá existir un documento probatorio y deberá ser avalado por el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM). (502, 2004)

A través del SINACAM se busca que los Servidores Públicos Municipales tengan una capacitación continua y que constantemente se estén capacitando para desempeñar una mejor labor en beneficio de su comunidad.

La educación constante es aparte de necesaria importante tanto para el educando como para la población que será atendida por él, ya que el conocimiento lleva a la excelencia.

6.1.2. Beneficios del Sistema Nacional de Capacitación Municipal

“Los beneficios son provecho, compensación moral o material por una obra realizada. La cantidad de dinero que se obtiene como resultado de una inversión. Bien que se hace o se recibe” (Larousse, 2007, pág. 78)

Se dice que se logran beneficios cuando obtenemos resultados positivos después de una inversión, sea ésta monetaria, no monetaria, en especies y que esto viene a incrementar el rendimiento de las operaciones.

6.1.2.1. Beneficios Humanos o personales: Es la ayuda o el valor agregado que reciben las personas por el desempeño de una actividad y cumplimiento de una meta (Emprende Pyme, 2015)

Es decir que los beneficios personales están basados en la satisfacción de las necesidades de los individuos y que esta satisfacción se logra únicamente si el empleado ha tenido buen rendimiento institucional, lo cual ayuda a satisfacer las necesidades de seguridad.

Entre estos beneficios se pueden mencionar los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.

- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

Se puede observar que son muchos los beneficios personales que el individuo logra con las capacitaciones en términos teóricos y que le ayudan al crecimiento personal y profesional, para así tener un mejor desempeño que agrega valor a su puesto.

6.1.2.2. Beneficios Institucionales: El Departamento Administrativo de la Función Pública, cumpliendo con sus funciones de orientar a las entidades públicas en la elaboración de los Planes Institucionales de Capacitación, imparte las siguientes directrices, que benefician a los servidores públicos, en cuanto a acceso a los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, entrenamiento en el puesto de trabajo, inducción y re-inducción (Gómez Hernández, 2014)

Es decir, los beneficios institucionales son todos los valores agregados que la institución o empresa recibe después de capacitar a su talento humano, lógicamente son los suficientes para cubrir las diferentes especialidades de cada departamento de la institución pública.

Entre estos beneficios están:

- El costo de la capacitación se retorna multiplicado en valores agregados
- Se mejora el desempeño en los procesos de las gestiones públicas.
- Se logra satisfacer las necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, con métodos apropiados adquiridos en las capacitaciones
- El rendimiento de los trabajadores es mejor
- Se crece institucionalmente de forma rápida

- La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.
- También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales
- Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados híper-competitivos que llegaron para quedarse.

6.1.2.3. Beneficios Sociales: son los bienes o ayudas que recibe la sociedad o la población en virtud del desarrollo de las actividades estatales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004)

Los beneficios sociales que reciben los trabajadores elevan, indudablemente, sus ingresos, de forma indirecta, por ser una vía nueva, implementada por el gobierno socialista, cristiano y solidario, con el objetivo de eliminar la extrema pobreza y el hambre de forma progresiva.

Entre estos beneficios se puede mencionar los siguientes:

- Reducción en los tiempos de espera de los clientes externos o visitantes
- Los clientes externos logran hacer varias gestiones el mismo día
- Mejoras en la atención al cliente
- Proyectos sociales con el rendimiento de las instituciones públicas.

Hay otros elementos fundamentales, sobre todo para los trabajadores, como el pago subsidiado del transporte colectivo urbano y el de la electricidad, en especial para los que consumen menos energía, lo cual también representa un aumento en sus ingresos.

Este modelo de mejoramiento de las atenciones a los trabajadores ha demostrado que ellos responden con mayor productividad y amor, con resultados finales en la economía del centro, lo que origina mayor estabilidad social y política en el país, para beneficio de todos, pero especialmente para la nación toda, que se empeña por eliminar la extrema pobreza y el hambre en toda la geografía nacional.

6.2. Desempeño Laboral

Según (Robbins & Coulter, 2008) el Desempeño es el resultado final de una actividad realizada con o sin eficiencia y eficacia.

El autor señala que todo lo que resulta al final de una tarea sea bueno o malo eso es desempeño, que se puede calificar en buen desempeño o mal desempeño; para obtener esos resultados entra en juego la eficiencia y eficacia.

Es decir que si se está explotando o provechando al máximo los recursos de la empresa y las decisiones se están tomando oportunamente, en la empresa habrá excelente desempeño, caso contrario el desempeño será deficiente.

El desempeño laboral según (Chiavenato, 2004, pág. 359)“es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (Robbins S. , 2004) complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Los autores manifiestan que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

En el sector público, la evaluación del desempeño laboral de los Servidores Públicos es un instrumento técnico de administración, el cual integra el rendimiento de los servidores públicos a la planificación estratégica de la entidad –misión, visión, objetivos y demás, articulando además, la responsabilidad social propia del sector público. Lo anterior, con la finalidad de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de las organizaciones públicas a través de la medición efectiva de los compromisos, funciones y competencias de cada empleo y de cada Servidor Público.

Por su parte (Bittel, 2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Es decir que en la medida en que se logre cumplir las expectativas de los empleados, en esa intensidad se logrará un eficiente desempeño laboral. Por tanto el incremento de las expectativas permite un desempeño relacionado a las habilidades y destrezas del recurso.

En la práctica es bien difícil encontrar trabajadores satisfechos al máximo, esto debido a los cambios fluctuantes en la economía nacional y las diversas alteraciones en las otras variables empresariales como es: la política, la cultura, la tecnología, etc.

(Ghiselli, 1998) Señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos

que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

En la práctica esta teoría se cumple mediante la ejecución de la ley de capacitación administrativa, en donde se pretende desarrollar en los empleados: la motivación, habilidades, oportunidades, etc.

6.2.1. Evaluación del desempeño laboral

Según (Werther & Davis, 1991) la evaluación del desempeño laboral es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Es decir que, el rendimiento del empleado se mide secuencialmente por etapas o fases en donde se valora todos los factores que influyen en su comportamiento y a eso se le llama desempeño laboral.

Normalmente, es muy común ver en las empresas privadas y estatales de Nicaragua, que a los trabajadores se evalúan de una a dos veces en el año, con dos propósitos, uno es ver el nivel de cumplimiento a las metas establecidas y el otro es para valorar la rotación; pero poco se interesan por evaluar para mejorar la remuneración por buen desempeño.

Por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de los empleados como tales (Robbins & Coulter, 2008)

El autor señala que el desempeño laboral es el resultado obtenido del trabajo realizado, el cual puede ser positivo o negativo, en dependencia de las metas propuestas.

Las empresas establecen estándares de eficiencia para determinar al final o en el proceso productivo el desempeño alcanzado, se establecen tiempos, objetivos, metas

para poder determinar cuál es el desempeño, puede ser individual, colectivo, por área en dependencia de la institución. Pero poco se ve la preocupación por el desempeño del individuo como tal, es decir, realmente un trabajador está en el puesto adecuado, según sus habilidades y destrezas.

6.2.1.1. Evaluación del desempeño en cuanto al cumplimiento de metas

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas (Parra Urdaneta, 2000)

Es decir que la fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Las actividades específicas del método son:

- ✓ Establecer las metas de la organización
- ✓ Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- ✓ Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ✓ Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
- ✓ Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- ✓ Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- ✓ Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

6.2.1.1.1. Conocimiento del trabajo

El conocimiento del trabajo a desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental del grupo de habilidades que debe poseer un trabajador, ya que implica que si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados (Noemi, 2008)

El conocimiento del trabajo es vital para el seguimiento en el desarrollo de aquellas habilidades técnicas que el individuo requiera para el desempeño de su puesto de trabajo, así como para el desarrollo de aquellas habilidades interpersonales que a fecha de hoy no se habían desarrollado lo suficiente para el puesto de trabajo especificado.

En la práctica, los empleados van teniendo conocimiento empírico del puesto de trabajo y es hasta que ya tienen varios años de antigüedad que pueden dar fe del conocimiento de todo el proceso de su puesto de trabajo.

6.2.1.1.2. Calidad del trabajo

La calidad laboral lo determina la productividad, es por ello la importancia de trabajar en un bien entorno laboral para poder producir más y mejor (Álvarez Flores, 2007)

Es decir que si al medir los niveles productivos, se encuentra que hay incremento, entonces la calidad del trabajo ha mejorado, caso contrario se tendría que trabajar en función de ello.

Al definir este concepto de calidad laboral, orienta a las siguientes dimensiones:

- ✓ Calidad intrínseca del puesto de trabajo.
- ✓ Habilidades y aprendizaje continuado de los trabajadores.
- ✓ Igualdad de género.
- ✓ Salud y seguridad en el trabajo.
- ✓ Flexibilidad y seguridad.
- ✓ Inclusión y acceso al mercado de trabajo.
- ✓ Organización del trabajo y equilibrio con la vida privada.
- ✓ Diálogo social.
- ✓ Diversidad y no discriminación.

Todo esto influye en la calidad laboral y por ende en la productividad empresarial. El trabajo concluye que las empresas deben asumir como un objetivo en sí mismo, sino como determinar la productividad de la empresa.

6.2.1.1.3. Relaciones con las personas

Las relaciones con las personas son muy variadas por las distintas necesidades que tienen los individuos y dentro de estas relaciones se encuentran la política de las relaciones con los empleados que son aquellas relaciones en las que empleados

conviven con los jefes de áreas por cuestiones de trabajo ya sea para algún ascenso, transferencias, et y este es interno (Parra Urdaneta, 2000)

Dentro de la organización el personal define algunos movimientos los cuales tratan un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencia, ascensos, separaciones por jubilación y despidos.

Como se menciona anteriormente dentro de la organización existen distintos movimientos ente los cuales existe las políticas de despidos, el cual trata sobre la reducción de empleados en una empresa por distintas causas. Este es lo peor que puede suceder a un empleado aunque en algunas ocasiones se les consigue trabajo en otras organizaciones y otros no corren con tanta suerte y la empresa decide motivarlos a su liquidación con mayor indemnización.

Por otra parte a los empleados deben de tener disciplina y medidas disciplinarias; la disciplina antes era impuesta con reglas y normas a seguir en una empresa pero como fue pasando el tiempo se pudieron dar cuenta que este tipo de disciplina no dejaba desenvolverse a los empleados, por lo que se cambió y en la actualidad se refiere al trabajo que cada uno de los empleados realiza con autodisciplina, es decir ya no se tiene que andar detrás de los empleados diciéndoles que hagan y que no, si no lo que sucede es que ellos se hacen responsables de su trabajo y en caso de que no sea de esa manera existen sanciones o simplemente advertencias o llamadas de atención por no estar laborando como está establecido en dicha empresa.

6.2.1.1.4. Estabilidad emotiva

La estabilidad emotiva o emocional, se asocia a personas que tienen un gran control de sí mismos, donde demuestran disciplina, paciencia, tolerancia, perseverancia, etc. Y ante las situaciones estresantes o difíciles de la vida reaccionan de manera positiva, no se vencen ante los obstáculos y son capaces de mantener una buena actitud (Corentt, 2014)

Es decir que a partir de la estabilidad emocional se evitan muchas situaciones conflictivas y dolorosas como las siguientes:

✓ Estrés excesivo con consecuencias negativas:

Experimentar estrés es algo que ocurre en la vida de todas las personas, lo importante está en aprender a manejar el estrés (Corentt, 2014)

Las personas con inestabilidad emocional dejan que el estrés los absorba hasta el punto de enfermarse y concluir que no pueden realizar cierta actividad. Si no se aprende a tener el control en medio de escenarios complicados, entonces se limitan las opciones de tener una vida plena, porque ante cualquier problema te sentirás derrumbado.

✓ Aparición continua del sentimiento de culpa:

Tal y como lo establece Steve Alpizar en su libro fundamentos para ser un triunfador “la culpa tiene un costo energético y emocional muy grande”, cuando las personas sienten culpa por algo, entonces no pueden avanzar en esa dirección (Corentt, 2014)

Si quieres triunfar en un proyecto necesitas la estabilidad emocional, de modo que todas las tareas que realices impliquen alegría a pesar de los obstáculos. La culpa deja una huella profunda en el corazón y quienes la experimentan tienen una enorme atadura sobre sus espaldas.

✓ Tendencia a la tristeza y depresión:

La falta de dominio de sí mismo implica que ante un evento negativo estas personas se sentirán derrotadas y tenderán con mucha facilidad a la tristeza y enseguida la depresión, creerán que todo está perdido y no serán capaces de ver la luz de nuevas oportunidades (Corentt, 2014)

✓ Predisposición a lo negativo:

El descontrol emocional lastimosamente marca una tendencia hacia las cosas negativas y las personas que lo padecen no son capaces de notarlo. No se necesita ser un genio para pronosticar que una persona que se concentra con pasión en lo negativo, su vida se volverá tortuosa (Corentt, 2014)

La estabilidad emocional se va consolidando siguiendo un plan de crecimiento personal:

Es cierto que algunas personas ya traen en su temperamento y por información genética alguna facilidad para el control emocional. Pero cualquier conducta puede ser modificada en base a la disciplina y el deseo vehemente de ser una mejor persona y poder disfrutar la vida.

Se necesita establecer un plan de crecimiento personal, que sea capaz de ir abordando progresivamente las debilidades personales, será un proceso perenne, porque los ajustes para gozar cada día de una mayor estabilidad emocional son inagotables, siempre es posible dar otro paso para hacer las cosas de mejor manera y experimentar un mayor gozo.

6.2.1.1.5. Capacidad de síntesis

Propiedad de poder contener cierta cantidad de alguna cosa hasta un límite determinado. Aptitud que posee un sujeto que le permite desempeñar determinadas tareas, acciones o actividades (Paredes, 2014)

Se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras.

En la práctica esta teoría depende de tres elementos: a) La información y conocimientos previos que posee el individuo o grupo que llevará a cabo la tarea, b) su habilidad en la percepción del detalle y de relaciones novedosas entre elementos propios de la realidad objeto de estudio y de otros ajenos a ella, y c) los objetivos del estudio, que ayudarán a establecer criterios para seleccionar la información relevante y organizarla en la construcción de la síntesis.

6.2.1.1.6. Capacidad analítica

El análisis consiste en la separación de las partes de ciertas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos. Esto se da mediante tres acciones: Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito (Universidad Politécnica de Madrid, 2014)

Es decir que esta capacidad tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Se dice que tienes capacidad analítica cuando puedes desglosar un problema o teoría para ir resolviéndolo por partes.

Es la habilidad de responder rápido y eficazmente a un evento. Por ejemplo: cuando nos dan todas esas álgebras y cálculos en la universidad y nos preguntamos para que nos servirán? aunque no lo vallas a emplear, esos cálculos sirven para desarrollar tu capacidad analítica.(amplían tu destreza cerebral :P).

6.2.1.2. Evaluación del desempeño del personal como tal

Es la evaluación que se le realiza al individuo en base a criterios que los caracterizan como persona, como administrador, como empleado (Koontz & Weihrich, 2001)

Los autores inducen que, la evaluación del desempeño del personal como tal, es aquella evaluación que se hace al individuo como tal y no al puesto. Es decir revisar si el sujeto está apto para desempeñar el puesto, tiene las actitudes que se esperaban, llena las expectativas de la empresa?

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un coste, un gasto que había que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue evolucionando. En la era industrial, se pedía a las personas que dejaran la inteligencia en casa, pero hoy se les pide que la usen en beneficio de la empresa. Los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar recursos sobre la marcha.

6.2.1.3. Criterios de evaluación del desempeño del personal como tal

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador entre otras (Quintero, Africano, & Faria, 2008)

6.2.1.3.1. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis & Newstrom, 1999, pág. 203) plantea que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”.

Según los autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Es decir que la satisfacción está relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

6.2.1.3.2. Autoestima

Es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño (Davis & Newstrom, 1999)

Es decir que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

La autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

6.2.1.3.3. Trabajo en equipo

Un Equipo de Trabajo es un grupo de individuos que voluntariamente interactúan, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente la responsabilidad por los resultados (Mussnug & Hughey, 1997)

Los autores relacionan el trabajo en equipo con la armonía de objetivos y que por lo tanto, la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto con los

usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuo impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

6.2.1.3.4. Capacitación del trabajador

“Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Carrión, 2013, pág. 42)

Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que forman parte de su comportamiento.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: a) datos de selección de personal; b) evaluaciones de desempeño; c) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; d) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; e) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y f) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

6.2.1.3.5. Expectativas del empleado sobre el trabajo

Todas las relaciones humanas, incluyendo las de los empleadores y las de los empleados, involucran expectativas y los conflictos tienden a ocurrir cuando no se cumplen las expectativas. Cuando empiezas un trabajo nuevo, deberías probar para asegurarse de que tienes una comprensión clara de lo que espera tu nuevo empleador.

En muchas empresas, cuando un nuevo trabajador está por ingresar o cuando a se le va a renovar el contrato laboral, se le pide que indique por escrito cuáles son sus expectativas laborales. Antes de escribir lo que esperas de tu nuevo empleo, debes pensar muy bien en los factores que una empresa considera importante en sus trabajadores.

6.2.1.3.6. Actitudes hacia los logros y deseos de armonía

Se debe albergar los hábitos y actitudes correctas que mantendrán encaminado al éxito. Hay una serie de características que se deben adquirir y mantener de por vida para descubrir que más oportunidades y cosas buenas están por suceder, si sólo las permites (Celis Maya, 2012)

Entre estos hábitos y actitudes están: laborioso; disciplinado y cortés; flexibilidad; optimismo y paciencia.

6.2.1.3.7. Motivación

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Además motivación se define como el resultado de la interacción de los individuos con la situación. (Robbins & Coulter, Administración, 2008)

La motivación es importante para que las Organizaciones comprendan el comportamiento de los individuos y utilicen la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de metas. (González García, 2006)

La importancia de la motivación radica en los resultados de aquellos trabajadores cuyos resultados, rendimiento de su labor es mucho mayor, de aquellos que no se sienten motivados para realizar las tareas.

En las empresas de manera constante están tratando de encontrar las respuestas al comportamiento de las personas, para poder determinar por qué algunos empleados que tienen un mismo trabajo, realizan las mismas tareas tienen una gran motivación, ello para sacar provecho y poder irradiar a los demás trabajadores

6.2.1.3.8. Habilidades

➤ **Habilidades Técnicas:**

Involucra el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa. Por ejemplo: software, apps, máquinas, manuales de operación, procedimientos, nuevas tecnologías, tablets, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Se refiere a la capacidad que todo gerente debe poseer para la ejecución de tareas específicas es por esto que a medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de poseer determinadas habilidades técnicas. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades técnicas.

En el mundo empresarial las habilidades técnicas se han incluido en el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos; en sí podemos decir que este tipo de habilidades se relacionan con

el hacer, es decir, con el trabajo con objetos, ya sean físicos, concretos o procesos materiales por ejemplo en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización como por ejemplo manejo de otro idioma, manejo de un vehículo, manejo de computadora, etc; ya que todas estas habilidades facilitan las diferentes labores ya sea en el trabajo o en el hogar.

➤ **Habilidades conceptuales:**

Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, análisis de procesos, manejo de la calidad, innovación y creatividad, planificación, manejo del entorno, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Según el autor se refiere a que este tipo de habilidad es la capacidad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. Esta implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Hoy en día para poder ejercer las funciones y roles propios de la dirección de una empresa, un gerente debe poseer este tipo de habilidad por ejemplo capacidad de analizar, capacidad de planificar, capacidad de tomar decisiones ya que los administradores deben detectar los problemas que están surgiendo dentro de la organización para así mismo tener la habilidad de encontrar alternativas que los corrijan, evaluarlas y escoger la mejor.

➤ **Habilidades humanistas:**

Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con tus colaboradores, o bien con clientes, proveedores, entre otros. Es decir, conectar con la calidad humana y valores sociales. Ser empáticos, motivadores, guías y coach de

personas y de equipos de trabajo para desarrollar al máximo su talento, habilidades, destrezas, conocimientos y así, alcanzar las metas establecidas. Liderazgo, inteligencia emocional, manejo del estrés, manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc. (Robbins & Coulter, 2005).

Las habilidades humanas forman una parte muy importante dentro de la organización ya que al cultivar este tipo de habilidad ayudara a mantener una mejor comunicación entre compañeros y de esa forma se lograra un mayor cumplimiento de los objetivos de la empresa porque ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos.

En las empresas actuales los gerentes deben poseer este tipo de habilidad ya que ayudaría al crecimiento a nivel organizacional unos ejemplos de ellas sería el trabajo en equipo, la comunicación entre compañeros, tener buena atención con los clientes; podemos decir que en conclusión se fortalecerían este tipo de habilidades sabiendo trabajar con las personas por medio de ellas.

6.2.1.3.9. Rasgos personales

En el estudio de la psicología de la personalidad, el conocido como Modelo de los cinco grandes (en inglés, "Big Five") es un patrón en el estudio de la personalidad que examina la estructura de ésta a partir de cinco elementos amplios o rasgos de personalidad enfocados a las dimensiones de la personalidad (Regader, 20012)

Estos elementos constitutivos fueron reportados durante un estudio sobre las descripciones que hacían unos individuos sobre la personalidad de otros y es uno de los modelos sobre los rasgos de personalidad humanos más reconocidos.

Los cinco grandes rasgos de personalidad, también llamados factores principales, suelen recibir los siguientes nombres: factor O (apertura a las nuevas experiencias), factor C (responsabilidad), factor E (extroversión), factor A (amabilidad) y factor N (neuroticismo o inestabilidad emocional), formando así el acrónimo "OCEAN".

6.2.1.3.10. Claridad y aceptación del rol

Así como existen diversos tipos de roles dentro de una empresa, por ende existen diversos tipos de personas que los asumen; las que están bien claras donde inicia y termina el rol de una e inicia el de la otra persona

La aceptación de los diversos tipos de roles estará en dependencia de las expectativas y habilidades de quienes los ocupan, dicho sea de paso, estos roles está clasificados en niveles jerárquicos, según las especialidades:

a) El coordinador:

Es un posibilitador, un facilitador, que crea ciertas condiciones para que la tarea se desarrolle, para que la gente vea, diga, haga, se relacione como pueda (Mazzilli, 2014)

Es decir que el coordinador es capaz de generar sinergia en el grupo. Aclara y define las metas. Promueve la toma de decisiones. Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar objetivos, aunque no ocupe el cargo de líder y es capaz de delegar. Brinda toda la información requerida, o indica dónde o con quién hablar para obtenerla. Genera un clima laboral agradable, de mutuo respeto, donde nadie se siente juzgado ni rechazado.

b) El creativo:

La creatividad es la capacidad de generar ideas novedosas y realizar asociaciones distintas entre conceptos conocidos. Y el líder es quien debe generar las condiciones para que aflore (Pina, 2015)

En otras palabras el rol creativo aporta su imaginación y creatividad al equipo. Resuelve problemas difíciles. Requiere de una persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales. Puede tener problemas para comunicarse y suele ignorar los detalles.

c) El investigador:

El rol investigador se focaliza hacia la búsqueda de la verdad por medio de la sistematización de sus procesos inherentes a la investigación, de tal manera que ésta vaya dirigida al objetivo que se plantea. Mediante esto se evitará emprender actividades que demanden esfuerzos y dinero innecesario que, por otra parte, podría desviar la investigación de su fin último (Montaner Meléndez, 2007)

Es decir que para ejercer este rol, la persona debe ser extrovertida y entusiasta. Busca oportunidades. Es comunicativo. Su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. Aporta ideas originales conocidas por sus lecturas, observaciones, experiencias u otras fuentes externas.

d) El impulsor:

El rol impulsor es que una persona ayuda, da ideas y da ánimos (Mazzilli, 2014)

Se refiere a un individuo retador y dinámico. Puede trabajar bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. Su energía empuja a los demás para avanzar en el trabajo.

e) El evaluador:

El evaluador es serio y perspicaz. Percibe las oposiciones y juzga con exactitud (Pina, 2015)

El autor hace referencia a una persona que analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada.

f) El Cohesionador:

Es cooperador y apacible. Escucha a los demás y evita los enfrentamientos (Montaner Meléndez, 2007)

Quiere decir que es sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Sirve de puente en el manejo de conflictos.

g) El Implementador:

Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar (Mazzilli, 2014)

h) El Finalizador:

Se preocupa por lo que puede estar mal realizado y por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo; es el meticuloso del equipo, el que vela por no dejar nada que hacer (Pina, 2015)

i) El Especialista:

Se interesa por una sola cosa a la vez. Cumple con sus obligaciones y aporta conocimientos técnicos específicos. Contribuye solamente cuando conoce del tema (Montaner Meléndez, 2007)

Es necesario que cada individuo tenga bien claro cuál es el rol que desempeña dentro de la empresa, para evitarse muchos problemas e inconvenientes, tanto para él como para la empresa.

6.2.1.3.11. Oportunidades para realizarse

En todas las profesiones se recomienda que los expertos se encuentren siempre investigando y perfeccionando sus conocimientos; de este modo se vuelven personas más aptas y eficientes, amoldándose a las nuevas herramientas del mercado. Aquellas personas que se mantengan activas y en constante aprendizaje, estarán mejor preparadas para enfrentarse eficazmente a las nuevas oportunidades laborales, con lo cual podrán conseguir un progreso personal y laboral (Pérez Porto & Gardey, 2012)

Es decir que esta teoría está relacionada con el desarrollo profesional, el cual es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que a través de su trabajo las engrandecen.

Dentro de las oportunidades para realizarse, están las internas y externas. Internas, cuando la empresa ofrece capacitaciones sobre los diferentes procesos de las actividades de la empresa, preparación universitaria en carreras a fines a su desempeño y las externas, cuando el mercado laboral ofrece estas mismas oportunidades, pero desde otro enfoque.

6.2.1.3.12. Nivel de logros laborales

El vocablo logro (logros) significa "consecución de lo que se intenta; ganancia; lucro; éxito". Su uso en el contexto del curriculum vitae busca expresar la capacidad o el resultado de conseguir lo que se intenta o desea. Por eso su importancia cuando se quiere desarrollar un curriculum perfecto (Pérez Porto & Gardey, 2012)

Es especialmente importante, juntamente con las habilidades profesionales, en la sección de Experiencia Profesional.

Si al hacer tu curriculum eres capaz de demostrar no solo lo que has hecho, aprendido, sino también los retos que has asumido dentro de tu función y tu capacidad de "lograrlos", es decir, de conseguir los resultados deseados, despertarás fácilmente el interés del seleccionador en conocerte.

6.3. Manual de evaluación del desempeño

6.3.1. Control Gerencial

Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación, cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que le faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes. Se integra así un cuadro de control gerencial, con tres subsistemas básicos de control: 1) Evaluación de Resultados, 2) Control de Procesos, y 3) Control de Proyectos (Sanín Angel, 1999)

La función gerencial de control consiste en la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan.

Los sistemas y técnicas de control a implementar en cualquier actividad, procedimientos administrativos, la calidad del producto y cualquier otra cosa son en esencia los mismos.

6.3.1.1. Sub sistemas básicos de control

Busca asegurar el control a la gestión de las operaciones de la entidad. Orientado a la consecución de los resultados y al cumplimiento de los objetivos misionales de

conformidad con lo establecido en la Constitución, la Ley, los estatutos y las normas propias de la entidad (Angel, 2011)

Los sistemas básicos de control contienen elementos de entrada, procesamiento y salida de un producto final en base a los requerimientos iniciales.

6.3.1.1.1. Evaluación de Resultados

Una de las actividades fundamentales en todo negocio es la evaluación de los resultados. Evaluar es la herramienta que nos permite detectar problemas existentes, o prever problemas futuros. Una correcta evaluación debe arrojar información específica acerca de lo que se hace bien y de lo que se hace mal, para permitir el diseño de estrategias que permitan aprovechar y corregir (Cortés, 2015)

Indica que la evaluación de resultados permite obtener informaciones y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos del programa en términos de su actividad, su eficacia y su eficiencia para obtener conclusiones que permitan retroalimentar la gestión del programa, además identificar, planificar y gestionar otros programas y proyectos.

Esta evaluación de resultados concluye con un informe de evaluación que permita identificar la efectividad, la validez y la eficiencia del programa y sacar conclusiones y recomendaciones para futuros programas o proyectos.

6.3.1.1.2. Control de procesos

Consiste en definir los estándares, evaluar el cumplimiento de los mismos, y planear su posterior mejora conforma las características distintivas del control de proceso. El Control Estadístico de Procesos es el arma fundamental, y por lo tanto la comprensión de éste de parte de directivos y empleados es crucial. Cabría preguntarse cuantas empresas tienen hoy día implementado el Control Estadístico de Procesos (Lefcovich, 2010)

El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

- a) Establecer estándares
- b) Medir el desempeño contra estos estándares
- c) Corrección de las desviaciones

6.3.1.1.3. Formato de evaluación del desempeño

Según (Pérez, 2014) los formatos para la evaluación del desempeño se pueden estructurar en base a: la evaluación del desempeño por objetivos y evaluaciones de desempeño por competencia.

Es decir que son todos los instrumentos que se utilizan para recopilar los datos requeridos para dar inicio al proceso de información adecuada a las necesidades, de donde surgirá una retroalimentación, dando lugar a la toma de decisión. Existen diferentes criterios de la elaboración de los formatos, ello depende de los requerimientos de la empresa y los objetivos que esta persiga.

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cómo ha sido el proceso de Capacitación Municipal con la aplicación de las funciones del SINACAM en la alcaldía de Ciudad Sandino durante el período 2012 – 2016?
2. ¿Cuál fue el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino antes de la aplicación recibida?
3. ¿Cuál ha sido el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino después de las capacitaciones recibidas?

VIII. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub Variable	Indicador / descriptor	Escala	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
6.1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM)	6.1.1. Proceso del Sistema Nacional de Capacitación Municipal	Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.	Filosofía del sistema	Visión Misión	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Se le ha dado a conocer la visión y misión del Sistema Nacional de Capacitación Municipal a los empleados de las alcaldías?
					Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Los trabajadores tienen conocimiento de la visión y misión del SINACAM?
					Si, ___ No	Trabajadores	Encuesta	¿Tiene conocimiento de la visión y misión del SINACAM?
					Si, ___ No	Alcaldías	Observación	Se encuentra visible la Misión y Visión del SINACAM?
			Objetivos	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Cuáles son los objetivos que persigue el SINACAM?	
				Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Cuáles son los objetivos que persigue el SINACAM?	
				___si, ___no - Objetivos en busca de beneficio Institucional - Objetivos en busca de beneficios sociales - Objetivos en busca de beneficios para el personal	Trabajadores	Encuesta	¿Cuáles de los siguientes objetivos persigue el SINACAM?	
			Funciones del Sistema	Funciones Generales	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	En base a las funciones generales del SINACAM ¿Qué tipo de capacitación está brindando a las Alcaldías?
					Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	En base a las funciones generales del SINACAM ¿Qué tipo de capacitación está brindando a las Alcaldías?
					___Si, ___No _De Nivelación. _De Actualización. _De Formación. _De Interés personal.	Trabajadores	Encuesta	¿Cuál de las siguientes capacitaciones ha recibido por parte del SINACAM?

Variables	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub Variable	Indicador / descriptor	Escala	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
6.1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM)	6.1.1. Proceso del Sistema Nacional de Capacitación Municipal	Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.	Funciones del Sistema	Funciones Específicas	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Cuáles de las funciones específicas de capacitaciones son las que más se cumplen?
					Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Cuáles de las funciones específicas de capacitaciones son las que más se cumplen?
					_fomentarán las capacitaciones _realizarán actividades de capacitación _programas periódicos de capacitación	Trabajadores	Encuesta	¿Cuáles de las siguientes funciones específicas de capacitaciones son las que más se cumplen en la Municipalidad?
			Beneficios del Sistema	Beneficios Humanos o personales	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Qué beneficio logran los trabajadores con la participación al SINACAM?
					Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Qué beneficio logran los trabajadores con la participación al SINACAM?
				_ampliar los conocimientos, _mejorar habilidades y destrezas _mejora salarial, _promoción _estabilidad laboral _autorealización _competencia profesional	Trabajadores	Encuesta	¿Cuál de los siguientes beneficios le ha dejado la participación en el SINACAM?	
				Beneficios Institucionales	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Qué beneficios le deja a la Institución la participación de los empleados al SINACAM?
					Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Qué beneficios le deja a la Institución la participación de los empleados al SINACAM?
_Mejor calidad de servicio _cumplimiento de objetivos _agilización de los procesos _mejores rendimientos _reducción del margen de error	Trabajadores	Encuesta	¿Cuáles de los siguientes beneficios logra la Institución con su participación al SINACAM?					

Variables	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub Variable	Indicador / descriptor	Escala	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
6.1. Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM)	6.1.1. Proceso del Sistema Nacional de Capacitación Municipal	Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.	Beneficios del Sistema	Beneficios Sociales	Abierta	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Qué beneficios le deja a la Sociedad la participación de los empleados al SINACAM?
					Abierta	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Qué beneficios le deja a la Sociedad la participación de los empleados al SINACAM?
					_mejor calidad de atención _Reducción en el tiempo de espera _Dinamización en la economía	Trabajadores	Encuesta	¿Cuáles de los siguientes beneficios logra la Sociedad con su participación al SINACAM?
6.2. Desempeño Laboral	6.2.1. Evaluación del desempeño laboral	Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.	Evaluación por cumplimiento de metas	Conocimiento del trabajo	_Excelente _Muy bueno _Bueno _Regular _Malo	Responsable del SINACAM	Entrevista	Cuál es su opinión sobre cada uno de los siguientes indicadores de evaluación del desempeño por las metas antes y después de participar los trabajadores en SINACAM
				Calidad del trabajo		Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	Cuál es su opinión sobre cada uno de los siguientes indicadores de evaluación del desempeño por las metas antes y después de participar los trabajadores en SINACAM
				Relaciones con las personas Estabilidad emotiva Capacidad de síntesis Capacidad analítica		Trabajadores	Encuesta	En la siguiente escala ¿Cómo valora los indicadores de evaluación del desempeño por las metas antes y después de participar en el programa SINACAM?
			Evaluación como persona	Satisfacción laboral Autoestima Trabajo en equipo Capacitación del trabajador Expectativas del empleado sobre el trabajo Actitudes hacia los logros y deseos de armonía	_Si, _No / _Exelente _Muy bueno _Bueno _Regular _Malo	Responsable del SINACAM	Entrevista	¿Cuáles de los siguientes indicadores de evaluación personal considera usted han influido en el desempeño antes y después de la participación al SINACAM? / ¿Cómo valora estos indicadores antes y después que los trabajadores participan en el programa SINACAM?
				Motivación Habilidades Rasgos personales Claridad y aceptación del rol Oportunidades para realizarse Nivel de logros laborales	Si, _No / _Exelente _Muy bueno _Bueno _Regular _Malo	Gerente / Administrador Municipal	Entrevista	¿Cuáles de los siguientes indicadores de evaluación personal considera usted han influido en el desempeño antes y después de la participación al SINACAM? / ¿Cómo valora estos indicadores antes y después que los trabajadores participan en el programa SINACAM?

Variables	Dimensión	Definición y conceptualización	Sub Variable	Indicador / descriptor	Escala	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
6.2. Desempeño Laboral	6.2.1. Evaluación del desempeño laboral	Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.	Evaluación como persona	Satisfacción del trabajo	_Exelente _Muy bueno _Bueno _Regular _Malo	Trabajadores	Encuesta / Observación	<p>¿Cuáles de los siguientes indicadores de evaluación de desempeño personal han influido antes y después de su participación al SINACAM?</p> <p>En las siguiente escala ¿Cómo valora estos indicadores de evaluación de desempeño personal antes y después de su participación al SINACAM?</p>
				Autoestima				
				Trabajo en equipo				
				Capacitación del trabajador				
				Expectativas del empleado sobre el trabajo				
				Actitudes hacia los logros y deseos de armonía				
				Motivación				
				Habilidades				
				Rasgos personales				
				Claridad y aceptación del rol				
				Oportunidades para realizarse				
				Nivel de logros laborales.				

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 Tipo de Estudio

9.1.1.- Según el Paradigma Filosófico

Para (Kuhn, 2007) es un conjunto de logros compartidos por una comunidad científica y empleados por ésta para definir problemas y buscar soluciones legítimas. Marco dentro del cual se desarrolla la ciencia y consta de conceptos, valores y técnicas que dirigen la actividad de los investigadores.

Basándose en el contexto del paradigma, éste permite ver y comprender la realidad de determinada manera; con posibilidad de intuir. Los paradigmas se encuentran en constante cambio, los que guarda relación con los avances y descubrimientos científicos que abren nuevas perspectivas y horizontes.

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

9.1.1.1.- Paradigma Positivista

El paradigma positivista también llamado paradigma cuantitativo, empírico – analítico, racionalista; ha sido considerado el modelo dominante en las ciencias sociales hasta tiempos recientes. El positivismo busca solo hechos y sus leyes, no causas ni principios de las esencias o sustancias (Bernal, 2010)

Es decir que el paradigma positivista supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente y que por tanto, de lo único que había que preocuparse es de encontrar el método adecuado y válido para descubrir esa realidad.

Es por ello que esta investigación es positivista, debido a que únicamente se pretende describir las condiciones en las que se encuentra el programa de capacitación del SINACAM y el desempeño laboral que han logrado los funcionarios públicos con esas capacitaciones en la municipalidad de Ciudad Sandino. Logrando esto por medio de una serie de teorías recopiladas y las realidades encontradas en el sitio de aplicación.

9.1.2.- Según la Profundidad de Estudio

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Es decir que un estudio con esta profundidad no pretende relacionar variables, sino que únicamente pretende medir las variables a la que se refiere, no indicar como se relacionan estas.

En base a esta teoría, este estudio tiene un nivel de profundidad de conocimiento descriptivo, en vista que únicamente se pretende describir los diferentes tipos de capacitaciones que se ofrece a los funcionarios públicos según las funciones generales y específicas del SINACAM, así como también medir que tanto beneficio se ha logrado con los resultados obtenidos.

9.1.3.- Según su cobertura temporo – espacial

Respecto al tiempo de estudio es retrospectivo de corte transversal, ya que los hechos a investigar ocurrieron en el pasado y las variables se estudiaron simultáneamente en un momento determinado en relación con la forma en que se dieron los hechos.

Esta investigación es de corte transversal, debido a que según (Sequeira Calero & Cruz Picón, 1994) este se da cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa, lo que coincide con el período de este estudio, el cual está concentrado en las Municipalidades que participaron en el programa SINACAM desde el período 2012 – 2016 y se recolectaron los datos en un solo momento es decir en un tiempo único, con el propósito de describir todo referente al proceso de las capacitaciones del SINACAM y el comportamiento del Desempeño Laboral de los servidores públicos.

Se analizó la situación del programa de Capacitación del SINACAM y el Desempeño Laboral del personal de las Alcaldías, durante el período 2012 – 2016.

9.1.4.- Según el Diseño

Según Hernández et (2007) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio.

En esta investigación se aplicó el diseño no experimental, el cuál para Hernández Sampieri, et als (2007) es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. De corte transversal ya que los datos se extraerán una sola vez en un momento dado.

Este diseño es ideal para el estudio, debido a que no se manipularon las variables de estudio, porque son fenómenos que ya sucedieron y se buscó hacer un análisis de la situación del Programa de Capacitación Municipal del SINACAM y el Desempeño Laboral del personal de la Alcaldía de Ciudad Sandino.

9.2.- Enfoque de estudio

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo con algunos elementos cualitativos.

9.2.1.- Cuantitativo

Hernández Sampieri y otros (2007) Establecen que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación y con el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo debido a que se recolectaron datos que ya existen sobre las funciones y los tipos de capacitaciones del SINACAM, así como también factores determinantes en evaluación del Desempeño laboral, los que se procesaron de forma numérica mediante el uso del EXCEL para la elaboración de gráficos que fueron utilizados en el análisis y discusión de resultados.

También fue necesario utilizar instrumentos cuantitativos de recolección de datos como las encuestas y observación, para reducir en gran medida las opiniones de los trabajadores y que éstos se ajustaran a los términos de la investigación.

9.2.1.1.- Con elementos cualitativos

“La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados” (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 23)

De igual forma (Ortez, 2000) señala que la investigación cualitativa es un tipo de investigación que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten.

Por consiguiente la metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

Apoyados en el contexto de esta metodología, dicha investigación tiene elementos cualitativos, ya que se analizaron las ideas y opiniones que los Servidores Públicos del SINACAM y Gerente de las Alcaldías tienen respecto a las funciones del programa y el comportamiento del desempeño laboral de los empleados antes y después de participar en las capacitaciones de dicho programa.

9.3.- Universo y Muestra

9.3.1.- Universo:

El universo se define como: “La totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas” (Ortez, 2000, p. 88)

El universo está compuesto por 25 servidores públicos de la municipalidad de Ciudad Sandino egresados del programa SINACAM, 9 autoridades municipales,

autoridades de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, coordinadores de SINACAM dentro de la Universidad.

La población para (Mason, 2006) “es el conjunto de todos los posibles individuos, personas objetos o mediciones de interés”

De acuerdo con este contexto se determina como población el total de universo por ser finito.

9.3.2.- Muestra:

La muestra para Hernández, et. (2010), es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Es decir que la población se seccionó de forma tal que se pueda identificar elementos de interés para el estudio, lo que lleva a compartir la teoría de Mason (2006) muestra es una parte, o parte de una población de interés.

Por tratarse de una población pequeña y por razones expuestos anteriormente, se tomará una muestra igual a la población total, por tanto no será necesario utilizar formula estadística

El tamaño de la muestra depende de la homogeneidad de la población, y en este caso todos los sujetos tienen profesiones, experiencias, especialidades y edades distintas. Además, como es un análisis de caso y la cantidad de sujetos es pequeña, se tomará como muestra toda la población, según el detalle presentado en la tabla 1:

Tabla 1. Detalle de los elementos de la muestra

Sujeto de estudio	Cantidad
Director General CAM	1
Director de Capacitación CAM	1
Responsable de Capacitación CAM	1
Coordinador SINACAM UNAN Managua- RUCFA	1
Coordinador SINACAM UNAN Managua RURD	2
Responsable de Recursos Humanos Alcaldía de Ciudad Sandino	1
Alcalde Municipalidad de Ciudad Sandino	1
Gerente Municipal	1
Servidores públicos egresados del programa SINACAM	25

Fuente: elaboración propia a base los datos proporcionados por SINACAM y Alcaldía Municipal

9.4.- Tipo de muestreo:

9.4.1.- Muestreo No Probabilístico:

El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la selección intencional y a conveniencia del investigador para garantizar la cientificidad de la investigación, lo cual es confirmado por el criterio de Sequeira Calero & Cruz Picón (1994) quienes manifiestan que “el investigador define los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra”

Por la naturaleza de esta investigación, es el método más idóneo, ya que el estudio se enfoca en una variable bien específica como es las Capacitaciones y el Desempeño laboral en la municipalidad de Ciudad Sandino.

No se aplica ninguna fórmula estadística, debido a que se establece a conveniencia del estudio y bajo el criterio de seleccionar a todos los funcionarios que han recibido capacitaciones con el SINACAM y que estén laborando actualmente.

9.5.- Métodos teóricos y empíricos de extracción de datos

9.5.1.- Método

Conjunto de operaciones con que se pretende obtener un resultado (Larousse, 2004); en cambio para (Tamayo & Tamayo, 2004) es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación.

De acuerdo con este concepto se puede asegurar que las operaciones de esta investigación están dadas en función del método científico.

Método científico, “es un conjunto de proposiciones y procedimientos filosóficos, teóricos y empíricos, que permiten la confrontación de las teorías con la práctica, para su comprobación, superación o rechazo” (Ortez, 2000, p. 35).

Es decir que forman un conjunto de reglas que señalan los procedimientos para llevar a cabo una investigación. Esto quiere decir que se relaciona los procedimientos prácticos con estudios filosóficos y teóricos, los que se deben demostrar con las operaciones ejecutadas en todo el proceso de la investigación.

Fue utilizado el método empírico: este lo concibe Francisca de Carales, citada por Sequeira, V. (2003), como el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificada y consignada los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. En este estudio se recomienda porque se recolectará información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas, encuestas, a Servidores Públicos y trabajadores comunes tanto del SINACAM y de las alcaldías.

También se utilizó de cierta manera el método teórico: ya que según (Díaz Narváez, 2009) Los métodos teóricos cumplen un papel gnoseológico de gran importancia, puesto que permite la interpretación conceptual de los logros empíricos encontrados. Es necesario este método porque se contrastó el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudo encontrar en Internet.

En lo que se refiere al Sistema Nacional de Capacitación Municipal, existe una gran cantidad de información secundaria que se aprovechó para responder a las condiciones encontradas en el ambiente sobre la variable en el desempeño laboral.

Esta información se localizó en las diferentes páginas web de las instituciones involucradas, y hablando en términos generales existe una gran cantidad de datos básicos en diferentes libros lo que dio pauta en primera instancia a la investigación.

9.6.- Plan de Análisis de Resultados

9.6.1.- Análisis estadístico

“La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva” (Mason, 2006, pág. 5)

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

Para el análisis de la información se utilizó el programa EXCEL, se describen los datos obtenidos de la variable y posteriormente efectuar el análisis y esto se realizó mediante representaciones gráficas diseñado en dicho programa.

9.6.2.- Análisis cualitativo

Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través de la interacción. Busca llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento y el uso de la empatía y tiende a ser más inductivo que deductivo.

Se aplicó el procedimiento para análisis de datos cualitativos para los indicadores de la variable Desempeño Laboral, mediante las opiniones de los Servidores Públicos del SINACAM y Municipalidad.

9.7.- Plan de recolección de datos

“La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información” (Yuni & Urbano, 2006)

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, detallando adecuadamente las técnicas, instrumentos, procedimientos y tiempo.

Para el procesamiento de datos extraídos tanto en las entrevistas, como en las encuestas, se hicieron las operaciones de codificación de datos, su reducción, sistematización e interpretación. Para procesar los datos cuantitativos de las encuestas, se utilizó el software Excel 2010. Una vez procesados, los datos se sometieron al proceso de triangulación, donde fueron comparados entre sí a la luz de teorías existentes. Además, se aplicaron los métodos de análisis, síntesis y deducción, como métodos de interpretación de la información obtenida.

Para la recolección de datos de esta investigación se planifica una serie de técnicas e instrumentos adecuados para el estudio en cuestión, a continuación se detalla:

9.7.1.- Técnicas y su descripción

“La técnica es un sistema de supuestos y reglas que permiten hacer bien las cosas” (Yuni & Urbano, 2006, pág. 13).

Debido a las diferentes reglas que se utilizan en cada uno de los métodos, la investigación consigue la triangulación de los datos para su validez, es por ello, que fue necesario utilizar las encuestas, entrevistas y observación, los que a continuación se describen con mayor profundidad.

✓ La encuesta:

Se define como el “Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita” (Ortez, 2000, pág. 101).

Es decir que representa una técnica de investigación que permite conocer información de un hecho en particular a través de las opiniones que ayudan a comprender los hechos.

Para esta investigación se aplicó encuesta a los servidores públicos de las municipalidades, en el número que refleja la muestra, con un número de preguntas de 12, cerradas en su totalidad (ver anexo N° 1)

✓ La Entrevista:

“Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Ortez, 2000, pág. 99)

Garantiza recopilar información cualitativa sobre los indicadores de estudio, de forma tal que dignifican los resultados de la investigación.

Se entrevistó a Servidores Públicos del SINACAM y Gerentes Municipales. El procedimiento de la aplicación será personal entre el investigador y el entrevistado. Esperando se recopile suficiente cantidad de información sobre el comportamiento de los indicadores de las variables de esta investigación (ver anexo N° 2)

✓ La observación:

Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede usarse como instrumento de medición en diversas circunstancias.

Fue necesario utilizar una guía de observación para la verificación de algunos indicadores que se requería para fortalecer las respuestas obtenidas en la encuesta y la entrevista (ver anexo N° 3)

9.7.2.- Instrumentos y su descripción

Los instrumentos constituyen para el investigador una guía que orienta la obtención de los datos que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación y medir las variables e indicadores definidas en el estudio (Sequeira, V. 1994).

Cuando se posee una guía es importante señalar que se aprovecha al máximo el tiempo con la certeza de que los datos obtenidos son los idóneos para cumplir con la meta propuesta, debido a que se ha realizado un proceso de valoración y validación de todos los elementos influyentes para este efecto.

Existen diferentes tipos de instrumentos, cada uno con un objetivo particular y aplicable a cada tipo de investigación en base a la técnica seleccionada, por cuanto, en esta investigación fue necesario utilizar los que a continuación se detallan:

✓ El cuestionario

“Es el instrumento de la encuesta y se define como: conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación” (Ortez, 2000, pág. 101)

Se refiere a un instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos.

Se utilizó el cuestionario con un total de 12 preguntas, todas cerradas, por su tamaño y complejidad es necesario que sea administrado por el investigador y su forma de aplicación que sea personal

✓ Guía de Entrevista

Es el instrumento que se utiliza para las entrevistas, en donde se detallan todas las posibles preguntas que ayudarán al encuestador a recopilar la mayor cantidad posible de información y que de alguna manera sirve para comprobar su aplicación en el tiempo y espacio que se menciona en la investigación.

Para esta investigación se estructuraron 2 guías, una para el Servidor Público del SINACAM con un total de 10 preguntas todas abiertas (ver anexo 3), otra para el Servidor Público de la Alcaldía de Ciudad Sandino con un total de 10 preguntas (ver anexo 4).

✓ Guía de Observación

Se construyó una guía de observación con un total de 2 preguntas pero con 13 indicadores a observar

9.7.3.- Proceso de validación de instrumentos

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

Lo que significa que cuando se aplique el instrumento debe reflejar claramente la posición que ocupa el encuestado y garantizar que todo lo recopilado es fiable.

Fue necesario consultar a 4 especialistas (tanto en la parte metodológica como en la especialidad del tema) para que dieran sus comentarios y apreciación sobre los instrumentos que se utilizarían en este estudio, para lo cual se envió una carta de solicitud para validación de instrumentos (ver anexo 4).

Para dicha validación tuvieron participación directa los siguientes especialistas:

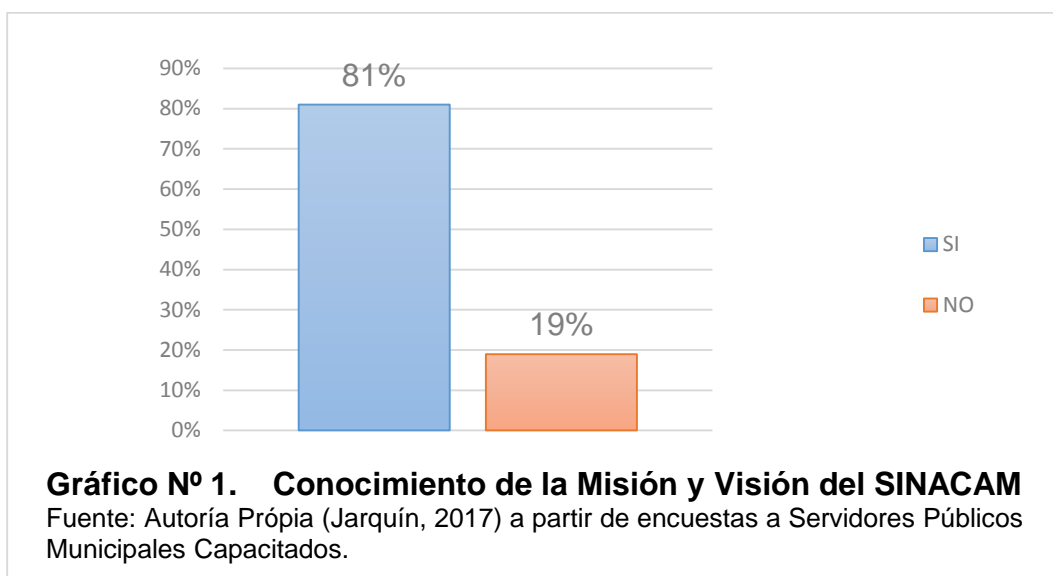
Por parte de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua, FAREM – Matagalpa la Msc. Lily del Carmen Soza, especialista en gerencia empresarial y experiencia en investigación, así como también la Msc. Yesenia del Socorro Palacios Herrera; quienes dieron aportes considerables a este estudio; desde los objetivos hasta la operacionalización y construcción de instrumentos.

Por parte del SINACAM dieron aportes el Dr. Salvador García Hernández Director de Capacitación y Formación de la CAM y Lic. Ruth Marina Cruz Chirino Responsable de Secretaría Académica de la CAM, con suficiente experiencia y conocimiento en el tema investigado, por lo cual dieron la mayor de las recomendaciones en cuanto al tipo de preguntas que necesitaban investigar, abordándolas en su mayoría; orientando la propuesta que ellos estaban esperando, siendo específicamente la que se presenta en la presente investigación.

X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Objetivo 1:

Describir el proceso de Capacitación Municipal con la aplicación de las funciones del SINACAM en la alcaldía de Ciudad Sandino durante el período 2012 – 2016.



El gráfico N° 1, señala que la mayoría (81%) de los Servidores Públicos encuestados, conocen la misión y visión del SINACAM, esto se debe a que, a través de los servidores públicos de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal (DGCAM) se han otorgado talleres de género y valores donde se expone la visión y la misión tanto de la Carrera Administrativa Municipal como del programa de Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), en dichos talleres se expone los valores que deben tener los servidores públicos municipales y la calidez y calidad en atención a la ciudadanía

Caso contrario a una minoría, como es el 19% que no tienen conocimiento de la misión y visión de dicho programa, esto se debe a que no se ha logrado llegar con los talleres a la totalidad de los servidores públicos municipales ya que algunos

son nuevas contrataciones y otros estaban movilizados en su momento o de subsidio, pero se está dando un seguimiento y se pretende llegar a la totalidad de los servidores públicos municipales con la descripción de la Carrera Administrativa Municipal (CAM) y el programa SINACAM.

La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004)

La misión y visión de una institución dan a conocer su razón de existir y las metas que se pretenden lograr y de ahí se desprenden la manera de planificar y llevar a cabo el conjunto de actividades para el logro de dichas metas, es por tanto que la Carrera Administrativa Municipal se ha esforzado por dar a conocer su visión y misión para que los servidores públicos sepan la importancia de los programas de esta institución y lo que se pretende en un futuro no muy lejano.

Según (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004) con la Ley 502, pretenden proveerles a los municipio un Sistema de Administración de Recursos Humanos, para le ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente.

Para lograr lo antes señalado, es necesario dar a conocer por diferentes medios la misión y visión de dicho programa, para poder lograr cierto grado de pertenencia por parte de los sujetos beneficiarios.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, éste manifiesta que sí, se le ha dado a conocer la visión y misión del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) a los empleados de las alcaldías, ya que es de vital importancia para el desarrollo y la contribución al servicio de la comunidad.

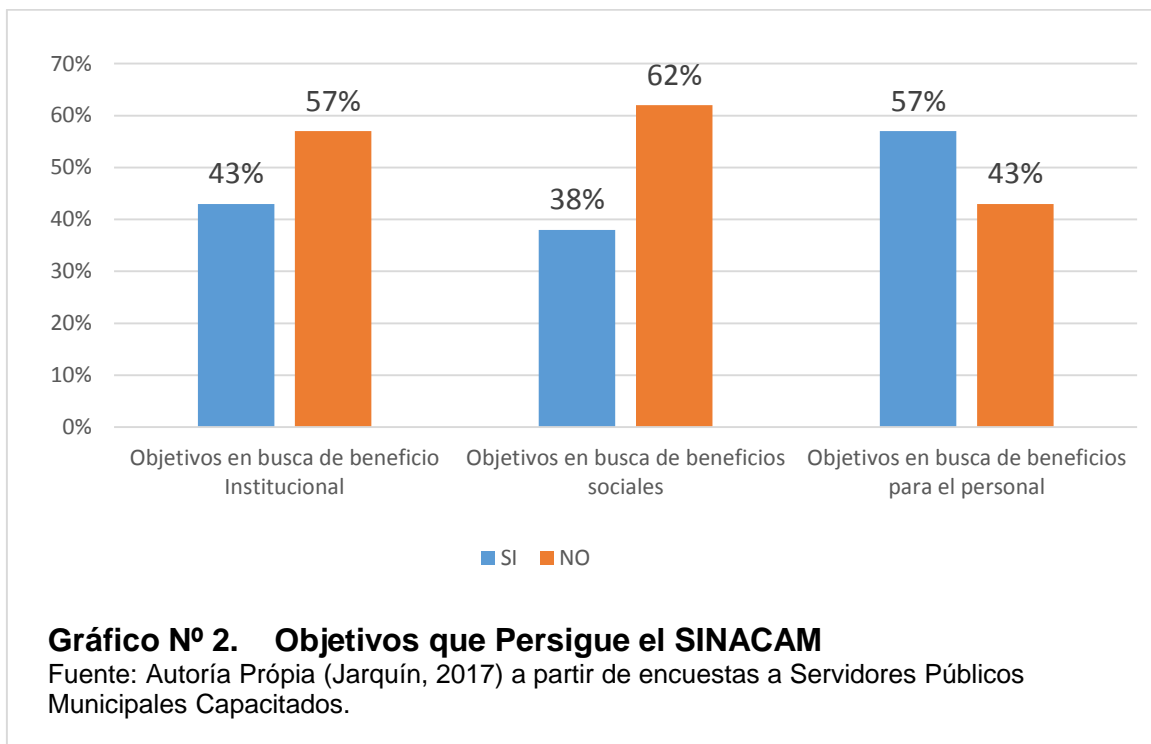
También señaló que es necesario que los trabajadores conozcan acerca de la visión y misión de dicho programa, porque esto conlleva a un enfoque potencial para el desarrollo laboral, con eficiencia y eficacia, desarrollando una cultura del servicio, hacia la municipalidad y principalmente a la comunidad.

En entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación de la Carrera Administrativa Municipal, él indica que se ha dado a conocer la visión y misión tanto de la CAM como del SINACAM a través de brochures, banners, página web, canal de youtube y las redes sociales como el Face Book.

Así mismo se le realizó entrevista a la Secretaria Académica del SINACAM quien nos manifiesta que si se ha dado a conocer la visión y misión a través de distintos medios como capacitaciones y páginas web.

Según observación realizada, la misión y visión se encuentra ubicada en la entrada de la alcaldía en alto y muy visible, exactamente sobre las ventanillas de caja.

Por tanto se puede asegurar que sí, es del conocimiento de todos los trabajadores de la alcaldía, la misión y visión del SINACAM. Esto es apropiado porque manejan que existe un programa creado para que los distintos actores de la comuna puedan mejorar su preparación académica lo cual desembocará en una mejor competencia a la hora de brindar los servicios que soliciten los habitantes de Ciudad Sandino.



En el gráfico N° 2 se puede observar que la mayoría de los funcionarios públicos (57%) opinan que el SINACAM persigue beneficios personales para ellos; esto se debe a que el personal percibe que al estar capacitado queda dotado de nuevas herramientas que lo apoyarán a la solución de problemas y toma de decisiones así como favorecer su confianza al mejorar sus habilidades y perder el temor a la incompetencia.

Pero también un 43% opinan que el objetivo perseguido por este programa es el Institucional, esta opinión obedece a que la municipalidad al tener un personal mejor capacitado tendrá una mejor gestión, una mayor recuperación de tributos, mejores controles internos que eviten despilfarros, menos horas laboradas, al obtener más pericia los servidores públicos podrán sacar su trabajo mucho antes y sobre todo una percepción mejor por parte de los habitantes del municipio.

En cambio un 38% de encuestados, señalan que persiguen beneficios sociales, esto es porque se persigue una mejoría en cuanto a la atención a la

población tanto en servicio al público como a lo interno de la municipalidad, dado que con un personal mejor capacitado podemos observar que mejora la calidad de la atención, los cobros sin errores y se agilizan los procesos solicitados por la comuna.

Según (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004) Los objetivos persiguen el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

Considerando ésta teoría, el SINACAM presenta sus tres objetivos bien definidos, los cuales son necesarios estricto cumplimiento por parte de las municipalidades, buscando ese fin, se ha logrado obtener resultados bien significativos.

En la entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, éste confirma los tres objetivos señalados en el gráfico N° 2, argumentando que cada uno se logra con otros más específicos como son:

- a) Mejorar la calidad laboral del servidor público
- b) Mejorar cada día la formación académica de los servidores públicos con el objetivo de brindar buena calidad a la población.
- c) Fomentar conocimientos que transmitan mejor al campo laboral a través de las actualizaciones que brinda el SINACAM para beneficio de los servidores públicos.

De igual manera en entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación del SINACAM este nos expone que los objetivos del gráfico N° 2 coinciden con su pensar y los enumera de la siguiente manera:

- a) Ser la instancia de coordinación de la oferta de capacitación para responder a las demandas y necesidades de capacitación de los municipios.

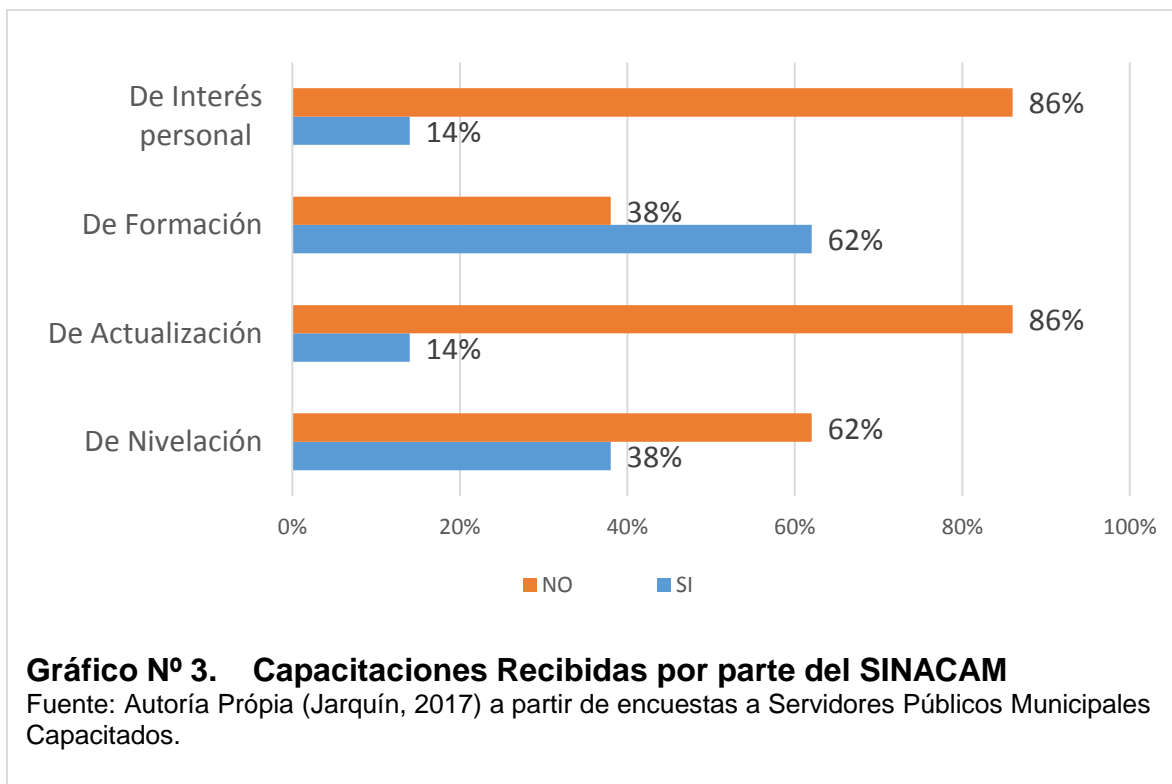
- b) El objetivo principal es la tarea estratégica de la revolución de elevar el nivel de escolaridad de los servidores públicos y municipales, en el perfil del cargo que desempeñan.

En entrevista realizada a la Secretaria Académica del SINACAM expresa que el objetivo del SINACAM es fortalecer las capacidades de los recursos humanos en las alcaldías a través de la formación profesional, técnica y puntual.

Según observación realizada se está atendiendo a la población con un buen nivel de profesionalismo, de manera rápida y eficiente, las personas se van contentas con la disminución del tiempo de espera para realizar sus trámites, de igual manera son atendidas con calidez y respeto lo cual conlleva beneficios en la imagen de la municipalidad y de los servidores públicos, así mismo es un beneficio para la población.

Se puede asegurar que la aplicación de los objetivos, ha tenido gran efectividad en el personal, al punto de sentirse motivados y beneficiados al máximo, en cuanto a desarrollo profesional, lo cual es favorable para el clima organizacional de la Alcaldía; sin embargo no es suficiente, ya que los funcionarios no están poniendo en práctica todo lo que han recibido en dichas capacitaciones y en parte se debe a que todavía no hay suficiente compromiso y lealtad institucional.

Si bien es cierto, existe un contrato de compromiso donde el funcionario que se capacita no podrá renunciar a su cargo por un período de dos años y medio; sin embargo esa cláusula no se cumple a plenitud para evitar esta situación es conveniente que se establezcan sistemas motivacionales para lograr el grado de compromiso y lealtad que se requiere en los diferentes puestos.



Según el gráfico N° 3, de los funcionarios con capacitación un 38% ha recibido capacitación de nivelación y un 35% sin capacitación esperan recibir esa misma esto debido a que una parte del personal, se encuentra nivelado y solicitan capacitaciones de interés personal, las cuales contempla la ley 502 que deben ser costeadas por el servidor público, existen también casos de personas que están desempeñando un cargo pero que nominalmente aparecen en otro a lo cual la municipalidad tiene que corregir esto para que el servidor público municipal sea sujeto de capacitación de nivelación por parte del programa SINACAM.

La capacitación de actualización fue recibida por un 14% de los encuestados y un 48% de los funcionarios que no han sido capacitados esperan recibirla, esto debido a que SINACAM inició su funcionamiento en el año 2012 y se inició a otorgar capacitaciones para nivelar al personal para posteriormente aperturar los cursos de actualización a los que se encuentren nivelados, a partir del año 2016 se estarán aperturando muchos cursos de actualización de acuerdo al perfil de cargo estos van desde cursos libres hasta maestrías.

La capacitación de formación fue recibida por 62% y un 20% espera recibir, esto debido a que se ha hecho énfasis en las capacitaciones de nivelación y los otros tipos de capacitación, se iniciarán a medida que la mayor parte del personal esté nivelado, lo cual no quiere decir que no se han aperturado algunos cursos, pero no la totalidad que se requiere.

Por último la capacitación de interés personal fue recibida por un 14% y un 17% espera recibir; esto se debe a que la capacitación de interés personal en la mayoría de los casos debe ser asumida por el empleado a como lo dice la ley 502 en el artículo 74 numeral 4 pero existen algunas capacitaciones a las que pueden optar ya sea vía convenio colectivo o vía cooperación de algunas instituciones estudiantiles.

Según la ley 502, en su capítulo II, artículo 73: Se crea el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) como la instancia de coordinación de la oferta de capacitación para responder a las demandas y necesidades de capacitación de los municipios sujetos a esta Ley. El sistema es el responsable de su implementación, de acuerdo a las políticas de capacitación y formación de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004)

Para tal efecto, la capacitación o formación de los Servidores Públicos de carrera, se clasifican en los señalados en el gráfico 5, en donde se encuentran resultados bien específicos en base a la aplicación por parte de las municipalidades.

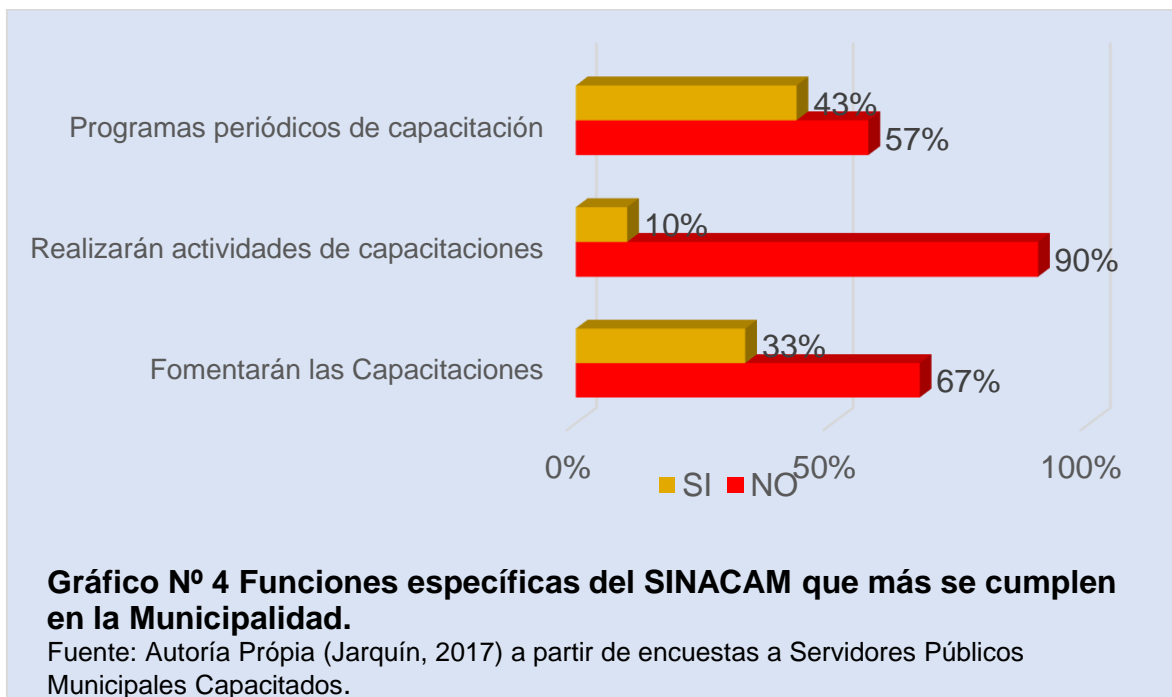
Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, señala que aparte de las capacitaciones generales que se señalan en el gráfico N° 5, también, sirven sobre: liderazgo, mejoramiento de la calidad de atención a la población, mejoramiento del rendimiento laboral, misión y visión de la Alcaldía de Ciudad Sandino y ética laboral.

En base a entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación del SINACAM el expresa que aparte de las capacitaciones del gráfico N° 5 se están otorgando capacitaciones interinstitucionales como son Seminario de Formación en Valores, Calidad y Calidez de la Atención a la Población, elaboración de manuales genéricos así como educación de adultos para aquel personal de base que no ha concluido siquiera la primaria, teniendo como meta al menos el bachillerato.

En entrevista realizada a la Secretaria Académica del SINACAM, nos expresa que se están otorgando becas de formación técnico media, superior y profesional, además de becas de alimentación y transporte para personas que viajan a los cursos de actualización aparte de becas de postgrados, maestrías y cursos de titulación.

Se puede deducir que se está cumpliendo la ley en cuanto a las capacitaciones de nivelación, actualización y formación, lo cual ha sido de mucha importancia para mejorar la actuación de los servidores públicos municipales pero falta lograr completar el programa de nivelación para que se realicen mayor cantidad de cursos de actualización y formación aparte observamos que se están otorgando otras capacitaciones muy importantes como son ética, valores y calidad en la atención y no menos importante la educación de adultos para el personal que no tuvo las posibilidades en su momento de recibir la educación requerida.

Es importante ver la efectividad con que están respondiendo, las diversas capacitaciones, a las necesidades de los funcionarios públicos, lo cual lleva a deducir, que desde esta perspectiva, se está cumpliendo la aplicación de las funciones del SINACAM en las municipalidades



Entre las funciones específicas de capacitación se encuentran las señaladas en el gráfico N° 4, de las cuales casi la mitad (43%) de los encuestados señalan que la función específica del SINACAM que más se cumple en la municipalidad es: Programas periódicos de capacitación, opinando lo contrario el 57% de funcionarios.

Seguido de la función específica de: Realizar actividades de capacitación, en donde un 10% la señalan como de cumplimiento, contradiciéndoles el 90% de los encuestados. Por otro lado el 33% señala que es Fomentar las capacitaciones lo que más se cumple en contradicción con el 67% que señalan que no.

Se puede apreciar en el gráfico que una gran mayoría (90%) señalan que la función específica del SINACAM que menos se cumple es: realizar actividades de capacitación esto es percibido así por los servidores públicos municipales debido a que la mayoría quieren estudiar cursos o carreras que no están acorde a su perfil de puesto y las municipalidades tienen que coordinar con el SINACAM para que su municipalidad pueda optar a la capacitaciones, esto siempre y cuando esté de

acuerdo a los requerimientos de su cargo; por esta razón es que se observa una pequeña contradicción entre lo señalado en el gráfico N° 5 y 6, pero en definitiva las actividades de capacitación si se están realizando, aunque no en función al 100% de las inquietudes de los funcionarios.

Según (Asalazar, 2011) una función específica es la Coordinación de los esfuerzos propio y ajeno para lograr los objetivos de la empresa.

Es decir que la función específica, es toda actividad orientada a lograr los objetivos y metas de una empresa o institución en este caso se deben aunar esfuerzos entre las municipalidades y la Carrera Administrativa Municipal para lograr ejercer las funciones específicas del programa SINACAM, y no se puede aprobar un tipo de capacitación que no esté orientada al cumplimiento de los objetivos tanto del programa como de la municipalidad.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, éste mencionó tres funciones específicas, puntuales, como es: ética laboral, mejora a la calidad de atención a la población y mejora al rendimiento laboral.

En entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación del SINACAM este nos expresa que se cumplen en su totalidad las funciones específicas pero se ha puesto mayor empeño en la capacitación de nivelación como el primer paso al establecimiento del SINACAM en las municipalidades.

Por otra parte en entrevista realizada a la Secretaria Académica del SINACAM ella manifiesta que las funciones específicas más importantes que se realizan están:

- a) Control y seguimiento a los servidores públicos municipales que ingresan al SINACAM.

- b) Garantizar calidad y calidez de los programas que SINACAM imparte a las alcaldías.
- c) Aporte a la economía de los servidores públicos municipales a través del programa de becas.

Se puede deducir que existe una disparidad del conocimiento y definición de las funciones específicas entre Director de capacitación y secretaría académica, esto en algún momento podría llevar a contradicciones en la evaluación del cumplimiento de objetivos, ya que estarían evaluando indicadores diferentes.

Cabe señalar que es de mucha importancia puntualizar y acordar bien, los términos de las funciones específicas para evitar contradicciones en momentos de evaluación de los resultados en el desempeño. Se debe evitar confundir las funciones específicas del programa con las funciones específicas de cada funcionario dentro del programa. Sin embargo se puede apreciar que las opiniones giran alrededor de los objetivos del programa como fines personales, sociales e institucionales.

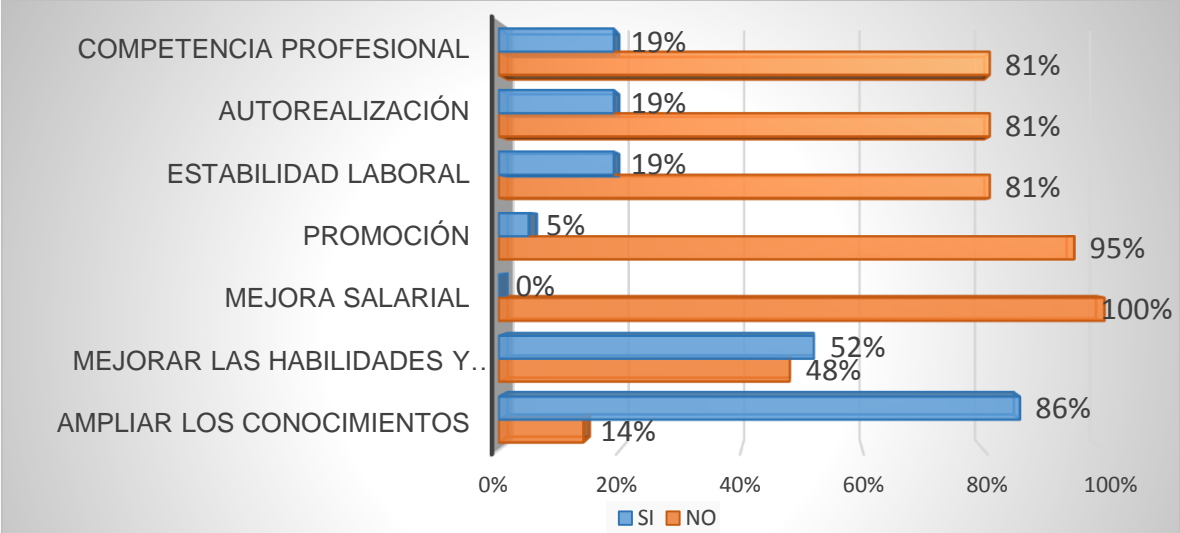


Gráfico Nº 5 Beneficios que ha dejado la participación del SINACAM a los Servidores Públicos Municipales.

Fuente: Autoría Própia (Jarquín, 2017) a partir de encuestas a Servidores Públicos

Según el gráfico N° 5, entre los beneficios personales que han recibido los funcionarios capacitados por el SINACAM está: ampliar los conocimientos con un 86% de opiniones y un 52% señalan que es: Mejorar las habilidades y destrezas. En cambio una gran minoría 5% señala que es las promociones. En términos de un 19% de opiniones señalan que es: competencia personal, autorrealización y estabilidad laboral.

Los beneficios personales son bienes que se hacen o se reciben como compensación de actividades realizadas en un campo o disciplina específica (Asalazar, 2011)

Es decir que los beneficios son todo lo que se recibe a cambio de algo y en el caso de beneficio personal es aquella ventaja o bien que se recibe a manera personal después de cumplir con ciertos requisitos necesarios para la obtención de dicha compensación.

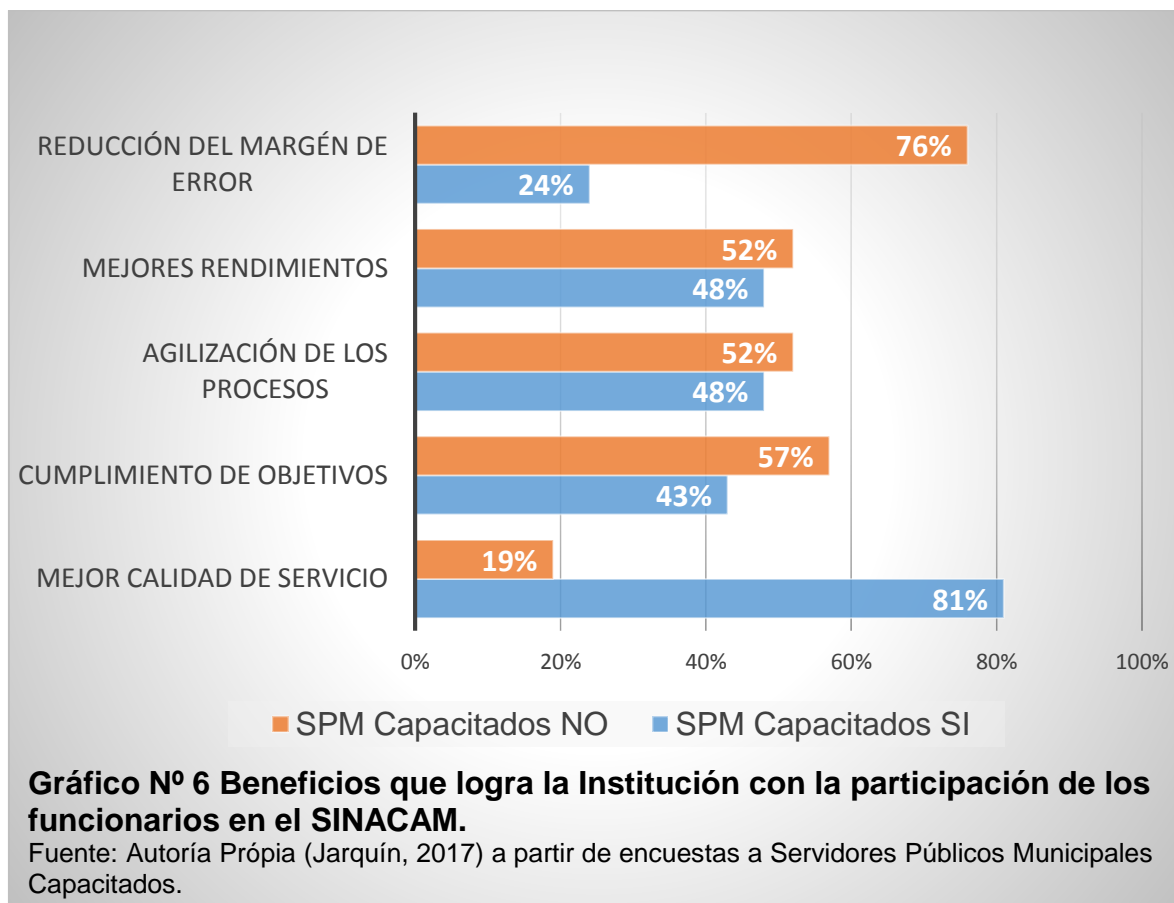
A pesar que las mejoras salariales y las promociones no son consideradas como beneficios personales productos de las capacitaciones, pero si de alguna manera logran estabilidad en ello.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que el principal beneficio que logran los Servidores Públicos, es lograr cumplir la meta de finalizar satisfactoriamente una carrera, de acuerdo al perfil que desempeñan, gracias al SINACAM y al Gobierno, de brindar esta oportunidad, de formación al estudio para los servidores públicos de cada municipalidad.

En base a entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación del SINACAM él expresa que los beneficios son empleados capaces, eficientes y modernos en la atención a la población.

En entrevista realizada a la Secretaria Académica del SINACAM, nos expresa que el mayor beneficio es aportar a la buena andanza de los gobiernos locales, siendo más capaces y productivos.

Se aprecia que el mayor beneficio personal es la auto superación y el sentirse respaldado con un título universitario que en un futuro le puede redituar en una mejoría económica.



Según el gráfico Nº 6, entre los beneficios que logra la Institución con la participación de los funcionarios en el SINACAM está la Mejor calidad de servicio con la mayoría de las opiniones (81%).

En segundo lugar se podría decir que se ubica a Mejores rendimiento con 48%. En tercer lugar se ubica la agilización en los procesos con 48% de opiniones; posteriormente el cumplimiento de objetivos con un 43% de opiniones. Por último se ubica la reducción del margen de error con 24% de opiniones.

Cabe señalar que existe una cantidad considerable de opiniones adversas en cuanto a la disminución del margen de error, mejora en los rendimientos y agilización de los procesos lo cual es contradictorio a la opinión favorable sobre la mejor calidad de servicio.

Los Beneficios Institucionales, se refiere a los logros obtenidos por el desempeño del talento humano. (Zaniuk, 2012)

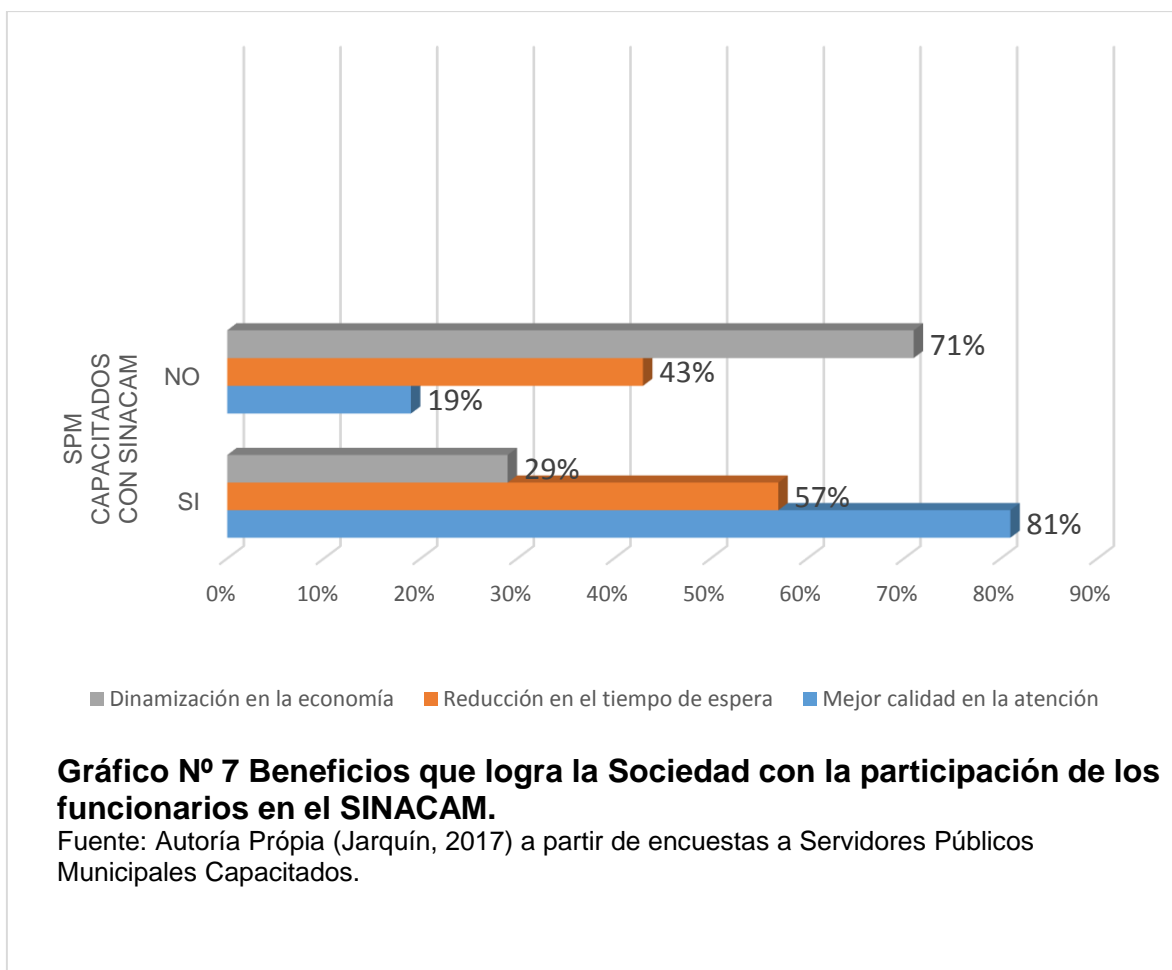
Según la teoría, los beneficios institucionales son todos aquellos logros que se obtienen en cualquier empresa o institución a través del correcto accionar de su personal.

En la entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, éste opinó que como servidores públicos municipales, dejan múltiples beneficios como: la calidad del servicio, eficiencia y eficacia en la obtención de los resultados esperados de forma satisfactoria, desarrollan su profesión en base a mejorar el rendimiento y reducir el margen de error, optimizan su desempeño en términos de recursos utilizados de acuerdo a sus tareas asignadas.

En base a entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación del SINACAM él expresa que los beneficios institucionales son atención eficiente y cambio en la actitud en la atención y desempeño laboral y en la entrevista realizada a la Secretaria Académica del SINACAM, nos expresa que los beneficios institucionales son atención eficiente, calidad, eficacia y valores éticos, morales y profesionales de cara a la satisfacción de la población.

Se aprecia que la municipalidad obtiene múltiples beneficios los cuales se desembocan en la razón de ser como es el servicio público hacia la comuna como son atención más eficiente, cumplimiento de procedimientos, actuar más ético y amable de los servidores públicos y disminución de errores en los servicios prestados.

Con estos resultados se puede deducir que la aplicación de las funciones del SINACAM en la Municipalidad de Ciudad Sandino ha sido efectiva por la cantidad de beneficios institucionales logrados.



En el gráfico N° 7 se puede apreciar el orden en que se ubican los beneficios que logra la sociedad con la participación de los funcionarios públicos en el SINACAM. Como se puede observar una gran mayoría de los funcionarios (81%) señalan la Mejor calidad en la atención como el beneficio que logra la sociedad, seguido de la reducción en el tiempo de espera con un 57% de opiniones y por último tenemos la Dinamización en la economía la cual recibió únicamente un 29% de opiniones.

Los Beneficios sociales, son los requerimientos o aportaciones que hacen las instituciones privadas o públicas a la comunidad, sin el ánimo de esperar algo a cambio

Beneficios sociales son todas las utilidades o ventajas que obtiene la población de parte de las instituciones sin tener que pagar de más por dicha mejoría ya sea en atención, servicio u otros.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que entre los beneficios sociales que dejan los servidores públicos que han participado en el programa de SINACAM, están: Establecer servicios de calidad ante la población; desarrollar nuevas alternativas de productividad; amabilidad y respeto; pregunta a la población en que le puede servir, averiguando lo que necesita; escuchar con atención sus necesidades y por último, optimizar el tiempo promedio de espera.

En base a entrevista realizada al Director de Capacitación y Formación del SINACAM él expresa que los beneficios sociales han sido la mejora en la atención, agilización de trámites y modernización de algunas áreas de atención a la población. A su vez, en la entrevista realizada a la Secretaria Académica del SINACAM, nos expresa que los beneficios sociales se resumen en una mejor atención a la población.

Según observación realizada se muestra una atención amable y ágil hacia la población, una menor cantidad de reclamos e inconformidades y poco tiempo de espera en las filas para recibir algún servicio.

Cabe señalar que tanto la cantidad de beneficios; personales, institucionales y sociales, son considerables, lo cual permite deducir que hay cierto grado de efectividad en las funciones del programa y a su vez el desempeño de los funcionarios en las actividades de la Comuna.

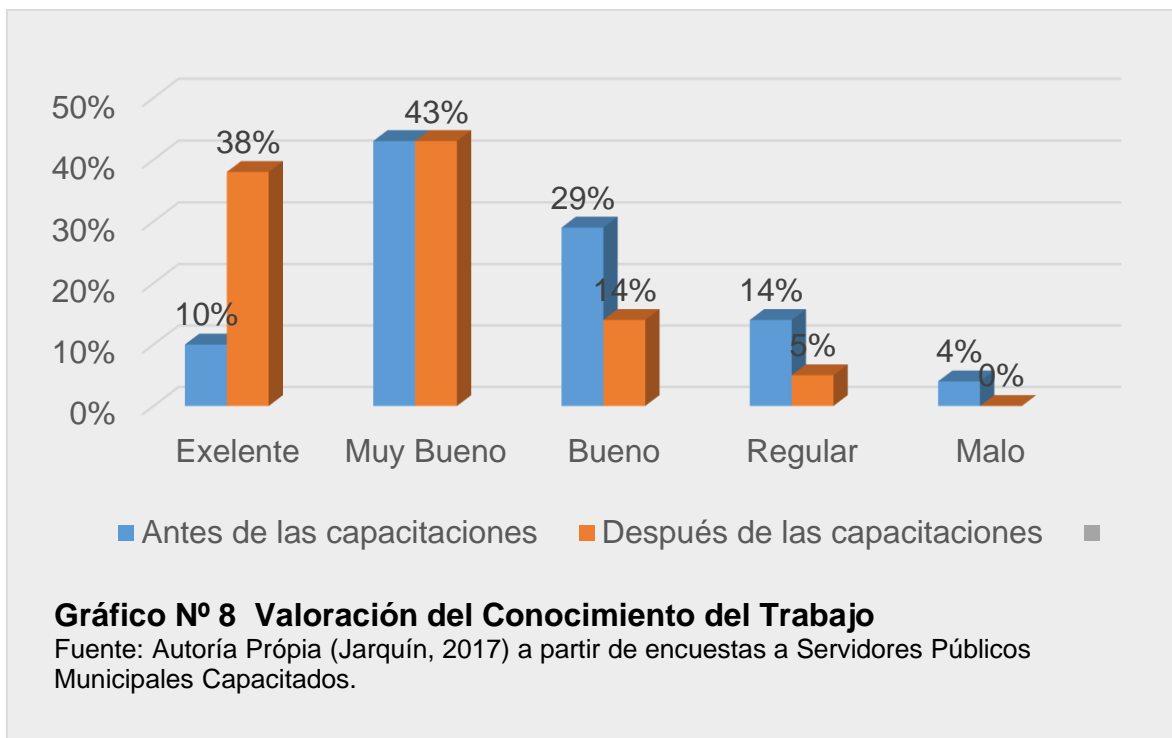
Objetivo 2

Identificar el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino antes de la capacitación recibida.

Objetivo 3

Determinar el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino después de las capacitaciones recibidas.

En los seis gráficos siguientes, se analiza los resultados obtenidos de la valoración de los indicadores relacionados a la evaluación del desempeño por metas como es: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica.



En el gráfico N° 8 se puede apreciar la valoración que hacen los funcionarios sobre el conocimiento del trabajo antes y después de las capacitaciones, así como también cómo se valora sin las capacitaciones. Antes de las capacitaciones un 10% señala que el conocimiento era excelente un 43% muy bueno, un 29% bueno, un 14% regular y un 4% malo.

En cambio después de las capacitaciones un 38% señalan que excelente, con lo que se considera se dio un incremento del 28% de opiniones, se puede considera que para ellos fue efectiva la capacitación, un 43% opina que su conocimiento continúa igual en muy bueno, un 14% opinó que es bueno, reduciendo éstos en un 15% de opiniones y por último un 5% considera que sigue regular, en esta categoría las opiniones bajaron, eso significa que pasaron a otra categoría de conocimiento del trabajo.

Se puede apreciar que los funcionarios que han sido capacitados, antes y después de estas, han mantenido muy buenos los conocimientos del trabajo; esto se debe a que después de las capacitaciones, un 38% señala excelente sus

conocimientos ya que, han logrado tener más claro los diferentes roles y los elementos que ellos contemplan.

Para (Arias, 2006) El conocimiento puede ser entendido en dos direcciones u orientaciones, en primer lugar como “un proceso que se manifiesta en el acto de conocer, es decir la percepción de una realidad” y segundo como “el producto o resultado de dicho proceso, que se traduce en concepto, imágenes y representaciones acerca de la realidad”

Visto como un proceso, el conocimiento implica una relación entre dos elementos esenciales; sujeto y objeto. Entendiendo al sujeto como la persona que busca, obtiene o posee el conocimiento y el objeto como el hecho, fenómeno, tema o materia que el sujeto estudia.

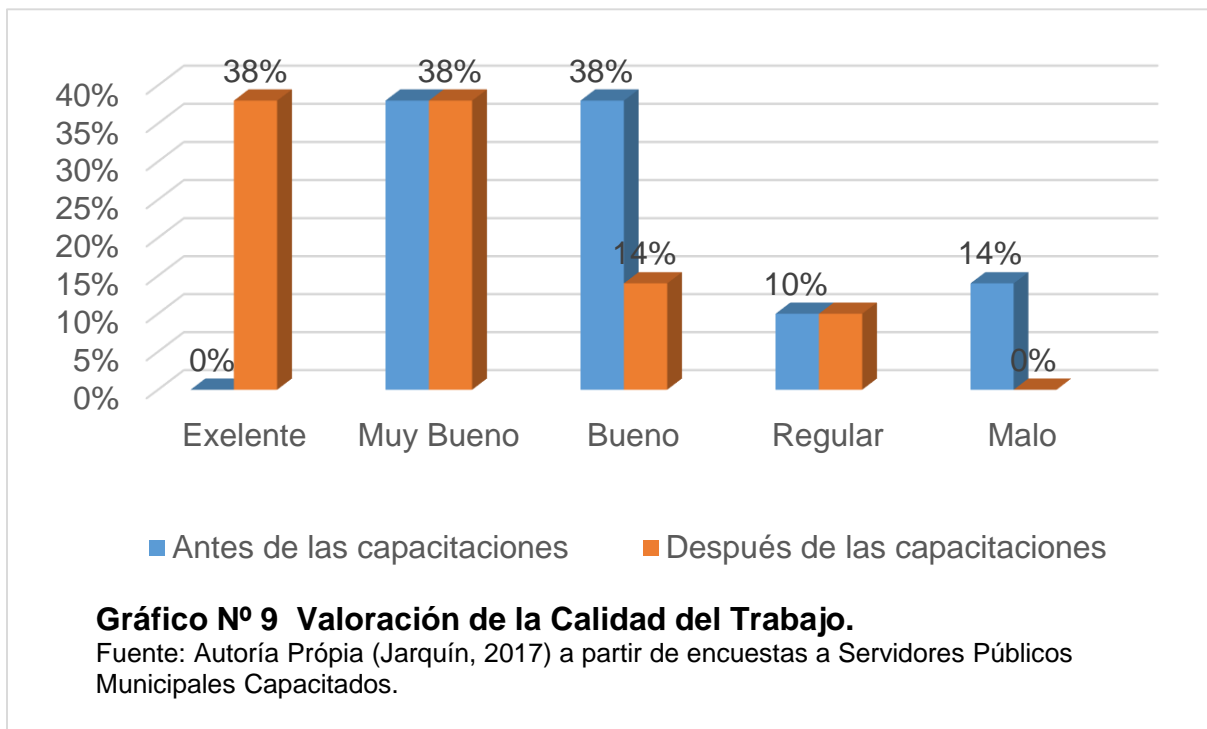
Por consiguiente el conocimiento del trabajo es el proceso que se manifiesta de la percepción del trabajador en virtud de lo que realiza.

En la entrevista realizada al Director del Programa SINACAM se ha inculcado muchos conocimientos teóricos en los servidores públicos municipales a través de las distintas capacitaciones recibidas, ya que en su mayoría tenían conocimientos empíricos a través de la práctica.

Según la responsable de Secretaría Académica de SINACAM nos expresa que el conocimiento no es igual el obtenido a través de la experiencia, como el teórico comprobado pero que ambos son complementarios y esta complementariedad es la que SINACAM ha venido a implantar para que los servidores públicos mejoren día a día en su desempeño y que es una tarea que no concluye, ya que el conocimiento se debe actualizar constantemente según lo vaya requiriendo el puesto que desempeñan.

En términos generales argumentan que se ha tenido una mejoría sustancial en cuanto a los procesos y el orden que deben de llevar estos, se ha disminuido a atención indirecta (enviar de un lado a otro) hacia la población por no saber cómo darle respuesta a algunos trámites por desconocimiento.

Indudablemente, al mejorar el conocimiento después de las capacitaciones, esto es un indicador que mide satisfactoriamente el programa en el desempeño de los funcionarios en cuanto a las metas que se les establecen.



Según datos reflejados en el gráfico N° 9; antes de las capacitaciones para un 38% de los funcionarios capacitados la calidad de su trabajo era muy bueno, otros 38% opinan que buena, un 10% que regular y un 14% que mala.

Después de las capacitaciones la valoración de la calidad del trabajo para un 38% es excelente, otro 38% que muy bueno, un 14% bueno y un 10% regular. Esto refleja como la participación en el SINACAM ha mejorado la calidad del trabajo de

los funcionarios ya que un 38% que tenían buena la calidad pasó a muy buena y los de muy buena pasaron a excelente.

Realizar un trabajo de calidad no es lo mismo que dar un servicio de calidad. En el primer caso, un encargo resuelto brillantemente no tiene por qué suponer que el cliente perciba que ha recibido un buen servicio. Sin embargo, un servicio de calidad, incluso en el caso de que el resultado de nuestro trabajo no haya alcanzado los objetivos inicialmente previstos, puede generar una satisfacción del cliente igual o superior.

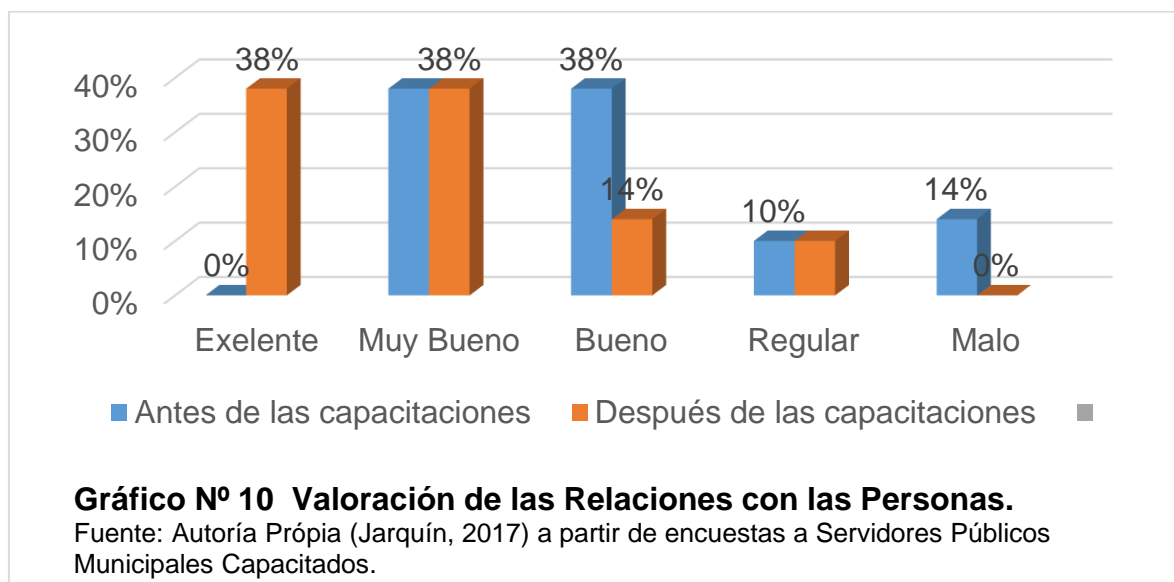
El Director de SINACAM nos expresa que la calidad y calidez de la atención es uno de los objetivos del gobierno y es por tanto que aparte de preparar a los servidores públicos municipales se busca como sensibilizarlos para que mejoren la calidad en la atención de la población.

La Secretaria Académica nos aduce que en cada programa de capacitación desarrollado por la institución uno de los principales objetivos es que se mejore la atención a la población tanto en amabilidad, prontitud y calidad de trabajo para así aminorar el tiempo y disgusto de los habitantes de la municipalidad.

Según observación realizada se muestra que existe una atención con calidad y calidez o sea que las funciones de los servidores públicos municipales son realizadas con calidad de trabajo y con buena atención y amabilidad al público lo que se traduce en un trabajo y servicio de calidad que es donde se quiere llegar algo que en un principio se visionaba muy lejano para esta municipalidad pero que ha mejorado mucho y existe compromiso de mejorar mucho más.

Se puede asegurar que, después de las capacitaciones o participación en el SINACAM, la calidad del trabajo de los funcionarios mejora significativamente; por tanto es conveniente que los funcionarios que todavía no se les ha considerado en

uno de los planes, los incorporen, ya que eso les será de mucha utilidad a la municipalidad de Ciudad Sandino para el buen desempeño por metas establecidas.



En cuanto a la valoración de las relaciones con las personas, el gráfico N° 10 señala que antes de las capacitaciones un 38% de funcionarios valoraban sus relaciones como muy buenas, otro 38% como buena, un 10% regular y un 14% malo

Después de las capacitaciones un 38% de funcionarios opinan que sus relaciones pasaron de muy buenas a excelentes, otro 38% opina igual pasando de bueno a muy bueno, en cambio un 10% se mantiene en regular, eliminándose así las malas relaciones.

Relaciones con las personas, aplica a lo que hoy en día conocemos como relaciones humanas, que según (Ibarra, 2009) es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes". Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Toda relación humana implica, necesariamente, al menos a dos individuos. A partir de las interacciones, las personas pueden desarrollar una vida compartida de manera amistosa y cordial. La clave está en aceptar ciertas reglas que deben respetar todos los integrantes de la comunidad y en no avanzar sobre los derechos individuales de cada sujeto.

En lo que respecta a las empresas u organizaciones, mantener buenas relaciones humanas puede ser un elemento fundamental para alcanzar las metas y el desarrollo. De este modo la empresa gozará de la armonía interna necesaria, que podrá verse desde afuera como seguridad y confianza, y los clientes se atreverán a apostar por ella.

En lo que respecta al área de recursos humanos de una empresa es importante que se tengan en cuenta las habilidades sociales de las personas, no sólo las técnicas, para contratar a individuos que puedan desarrollar buenas relaciones con sus compañeros, jefes y todo el entorno empresarial. Así se evitarán conflictos innecesarios y disminuirán los errores en la efectividad de los empleados.

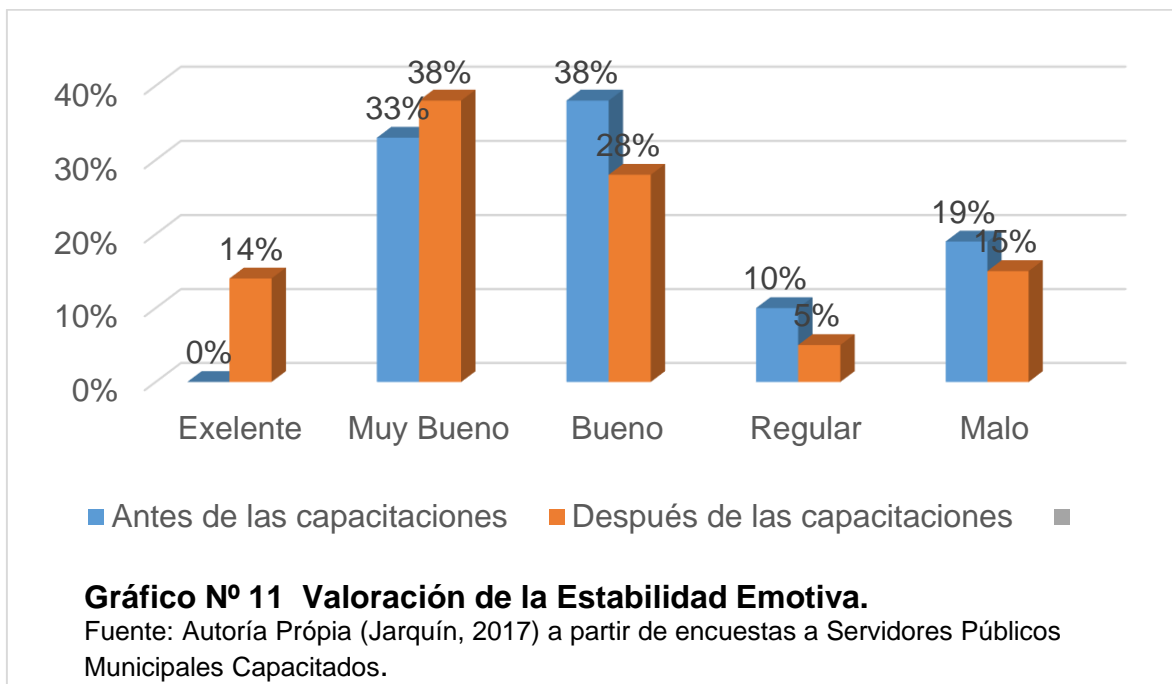
La buena relación entre empleados y cuerpo directivo también es un elemento que facilitará ciertamente el desarrollo de la compañía. Por ejemplo, colocar en zonas comunes buzones de sugerencia para que los empleados soliciten aquello que consideran necesario para un mejor desenvolvimiento en sus tareas dentro de la compañía, podría afianzar las relaciones y colaborar con una homogeneidad comunicacional enormemente favorable para la empresa.

En una organización las buenas relaciones humanas ofrecen innumerables ventajas, al tener un personal cualificado y satisfecho con la tarea que le toca desempeñar, disminuirán los accidentes intencionales de trabajo, habrá menos rotación de personal, disminuirá el número de ausencias y mejorará altamente la calidad y productividad de toda la compañía gracias al espíritu de equipo.

Según entrevista realizada al Director de SINACAM, la relaciones humanas se mejoran desde la convivencia y el compartir con otros servidores públicos que tienen responsabilidades iguales o similares, intercambiando vivencias y casos parecidos en sus municipalidades, por otro lado se ha hecho énfasis en el compañerismo y la camaradería para lograr una interacción positiva dentro la municipalidad, ya que las buenas relaciones comienzan desde adentro de la institución y se reflejan hacia lo externo en la atención a la población.

La responsable de Secretaría Académica ella valora de positivo las capacitaciones, ya que en todas se ha tratado de que los servidores públicos adopten un lado humano y que realicen su trabajo con empatía a las personas tanto que lo rodean como las que vienen de fuera llámense estos compañeros de trabajo y población en general respectivamente.

Se logra apreciar que las personas o servidores públicos con participación al SINACAM han logrado identificar, de mejor forma los canales a utilizar para mejorar la comunicación, logrando llevarla a cabo de una manera más formal y eso les ha ayudado en las relaciones con las personas, quienes han colaborado desde cierta manera para que ellos tengan buen desempeño y logren cumplir con las metas establecidas.



La estabilidad emocional según los datos del gráfico N° 11, antes de ser capacitados el 33% de los funcionarios opinan que estaban muy bien, otro 38% que bueno, un 10% regular y un 19% malo. Los datos nos arrojan que la estabilidad emotiva no la valoraban excelente y para ello se necesitaba algo más.

Después de ser capacitados un 14% opina que su estabilidad emocional mejoró de muy bueno a excelente, un 38% pasó de bueno a muy bueno, un 28% se mantiene en bueno, un 5% regular y un 15% malo, en estas últimas dos categorías se redujeron significativamente. Quiere decir que la estabilidad emotiva mejoró después de la participación con el SINACAM, aunque no en los porcentajes esperados ya que la mejora fue mínima, a lo que se debe buscar el porqué de este resultado para tratar de superar los datos recopilados.

Según (Muñoz, 2016) la estabilidad emocional es uno de los cinco grandes factores de personalidad y es lo opuesto a lo que suele llamarse neuroticismo o inestabilidad emocional.

La estabilidad emocional es uno de los factores de personalidad más importantes. Explica la tendencia de algunas personas a ser más vulnerables a problemas de depresión y ansiedad cuando se encuentran con situaciones estresantes y se ha relacionado con una mayor o menor satisfacción en las diversas áreas de la vida así como con la capacidad de manejar la propia vida en general.

La mayoría de las personas suelen situarse en un nivel intermedio en un continuo que va desde una alta estabilidad emocional hasta un alto grado de neuroticismo o inestabilidad emocional.

Aunque el grado de estabilidad emocional de una persona suele mantenerse constante a lo largo del tiempo, no es raro que haya etapas de mayor o menor estabilidad, en función de las experiencias vividas y el estrés al que una persona se encuentre sometida.

Según el Director de SINACAM la estabilidad emocional y la autorrealización van de la mano y al profesionalizar a los servidores públicos se contribuye en gran manera a mejorar la estabilidad emocional de muchos, lo cual se ve reflejado en una mejor atención a la población y una reducción de los problemas internos que en ocasiones se dan por casos superfluos.

De igual forma, la responsable de Secretaría Académica de SINACAM nos aduce que es muy importante tomar en cuenta la estabilidad emocional de nuestros servidores públicos y nos expresa que un trabajador contento y estable, realizará mejor sus funciones y mejorará sus relaciones interpersonales con sus pares, así que aparte de lo que se ha trabajado sería importante hacer énfasis a futuro en algún mecanismo para evaluar la estabilidad emocional y ayudar a mejorar en este punto que muchas veces es olvidado por el empleador.

Señalaron que existe un grado de estabilidad emocional bastante alto por lo menos en las personas que están de cara al público, ya que aunque se exponen a

situaciones de mucha presión no se han observado muchos incidentes en donde el servidor público pierda e autocontrol de sus emociones y los pocos que se dan no han pasado de un exabrupto temporal, solucionado a lo inmediato.

Es notorio como la estabilidad emocional ayuda al desempeño de los trabajadores y que bueno que esta estabilidad, en parte se logra mediante los resultados de las capacitaciones realizadas al personal. Cabe señalar que de continuar este ritmo de preparación a los funcionarios públicos ambas estructuras se verán beneficiadas. Sin embargo la lenta inserción de los funcionarios que aún no han entrado al programa, pone en peligro éste comportamiento emocional a largo plazo.

En vista que las emociones forman parte del carácter del ser humano, de la misma forma que lo es la razón. Por ello cuando administramos, no nos relacionamos solo con la parte racional de las personas, sino también con la parte emocional, desconocer esta última puede traer serias consecuencias cuando tratamos de obtener resultados a través de otros, es aquí donde se puede volver intolerante el comportamiento de los funcionarios cuando no se logre entender o tolerar a sus compañeros.

Parte importante de los mayores logros que alcanzan las personas y las organizaciones, tienen su origen en las emociones humanas, los mayores problemas también. En este caso a lograr una excelente estabilidad emocional, se puede deducir que eso les está ayudando al desempeño laboral para el cumplimiento de metas.

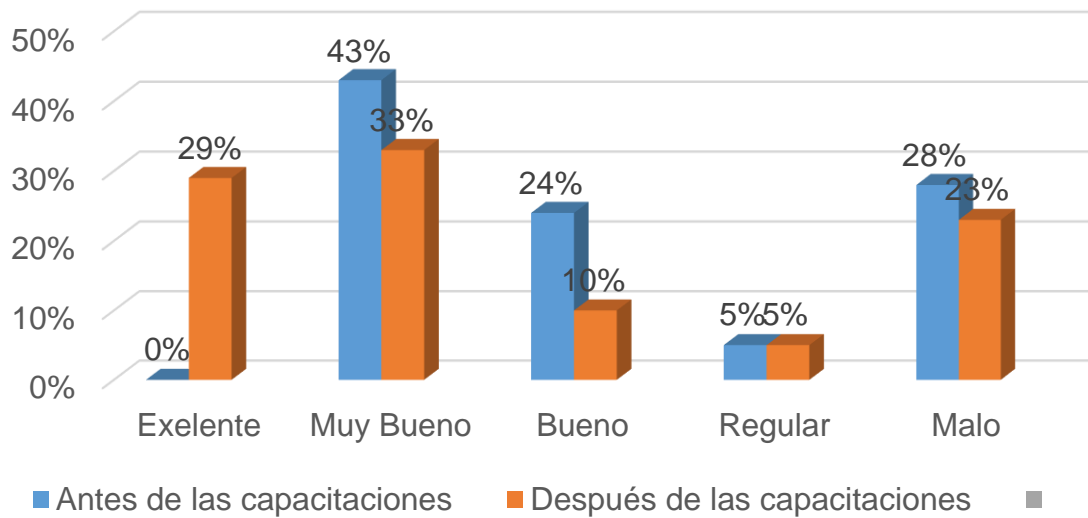


Gráfico N° 12 Valoración de la Capacidad de síntesis.

Fuente: Autoría Própia (Jarquín, 2017) a partir de encuestas a Servidores Públicos Municipales Capacitados.

Según el gráfico N° 12, antes de la capacitación para el 43% de funcionarios, la capacidad de síntesis era muy buena, el 24% opina que buena, el 5% regular y el 28% malo. Se puede decir que existían serios problemas en cuanto esta capacidad, ya que más de la mitad de los encuestados tenían esta capacidad entre bueno y malo.

Después de la capacitación con el SINACAM para un 29% de funcionarios, esta habilidad pasó de muy bueno a excelente, un 33% señalan que ha pasado a muy buena, un 10% bueno, un 5% regular y un 26% malo, reduciéndose esta última categoría en un 2%. Se puede deducir que el comportamiento de la capacidad de síntesis mejoró después de la participación en el programa SINACAM, porque los funcionarios han encontrado la mejor forma de aprovechar e integrar sus conocimientos, habilidades, experiencias, tiempo y recursos en las actividades asignadas.

La capacidad de síntesis se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras (Bajos, 2004)

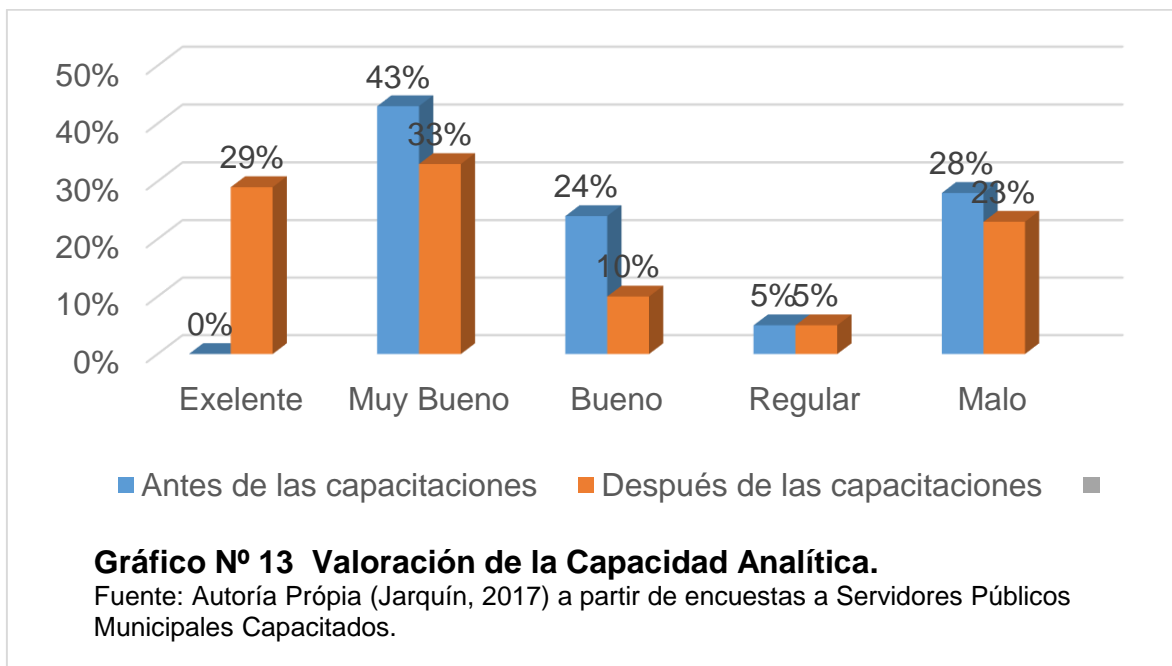
Según el autor, la capacidad de síntesis se refiere a la capacidad que tiene una persona de combinar sus funciones, sus habilidades y el tiempo para realizar un trabajo de calidad.

Los funcionarios opinaron que al no tener suficientes conocimientos y técnicas a ellos se les hacía difícil organizar las cosas que tenían que hacer y lo poco que sabían no entendían como aprovecharlo, ahora se les facilita y sobre todo se sienten capaces de ayudar a sus colegas a organizarse.

El Director de SINACAM nos expresa que dicho programa está consciente de que los trabajadores tienen muchas herramientas importantes obtenidas a partir del conocimiento empírico dado por la práctica y que lo que se propone es agarrar estas herramientas y combinarlas con el conocimiento teórico académico para que se puedan sintetizar y así obtener servidores públicos integrales.

Según la Secretaria Académica de SINACAM nos explica que la síntesis es un objetivo fundamental en la praxis de los servidores públicos, ya que de nada serviría el conocimiento sin un orden de cómo va a ser utilizado o una combinación errónea de la práctica y la teoría ya que las habilidades adquiridas se deben de aplicar según el contexto de la municipalidad donde se vayan a aplicar.

Es evidente que las actitudes de los funcionarios con capacitaciones serán diferente a los que no han entrado al programa, empañan de cierta forma a los que ha participado en el programa, porque son la mayoría. De continuar esta situación, la incapacidad de la mayoría de los funcionarios perjudicará el desempeño por metas de los servidores que están especializados.



En el gráfico N° 13 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la capacidad analítica, en donde antes de ser capacitados el 43% de los funcionarios la valoraban muy bueno, el 24% bueno, el 5% regular y el 28% malo. Tenían ciertas dificultades para analizar y poder tomar decisiones en función de una gran cantidad de situaciones, presentadas simultáneamente.

Después de ser capacitados el 29% de los funcionarios valoran su capacidad analítica como excelente, un 33% muy bueno, un 10% bueno, un 5% regular y un 23% malo; mejorando significativamente esta habilidad. Esto significa que antes un 29% valoraban su capacidad analítica como muy buena y ahora es excelente, en el caso del 33% que opinan muy bueno, está comprendido en 14% que continúan igual, otro 14% pasó de bueno a muy bueno y un 5% pasó de malo a muy bueno.

Se puede apreciar que las valoraciones por categorías después de la participación en el programa, es muy significativa hacia lo positivo, ya que solo fue un 19% los que se quedaron estancados en las mismas categorías iniciales, como es un 14% en muy bueno y un 5% en regular.

Según (Bajos, 2004) el análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos.

El análisis no es más que el estudio sintetizado de los elementos de un proceso para la debida comprensión de cómo se compone ese asunto y de esta manera llevarlo a cabo de la mejor forma posible.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que todos los indicadores señalados anteriormente y que tienen que ver con la evaluación del desempeño por metas, les facilitan a mejorar la calidad del desempeño laboral, lo cual les permite tomar decisiones tanto personal, emotiva, analíticas, permitiéndoles comparar y tomar decisiones que mejor se adapte a las necesidades tanto personales como de la municipalidad.

Según el Director de SINACAM nos expresa que en todo proyecto académico se busca mejorar la capacidad analítica de los capacitados para que logren un mayor aprovechamiento de los conocimientos a adquirir así como un mejor desempeño en sus funciones laborales.

Por otra parte la Secretaria Académica de SINACAM nos expresa que el análisis es fundamental en todo servidor público sin importar el escalafón donde se encuentre ya que se necesita ser analítico para poder resolver las distintas situaciones que se presentan a diario. Además nos expresa que la capacidad analítica es algo nato y que a través del estudio se va perfeccionando lo cual es una de las metas más importantes del SINACAM.

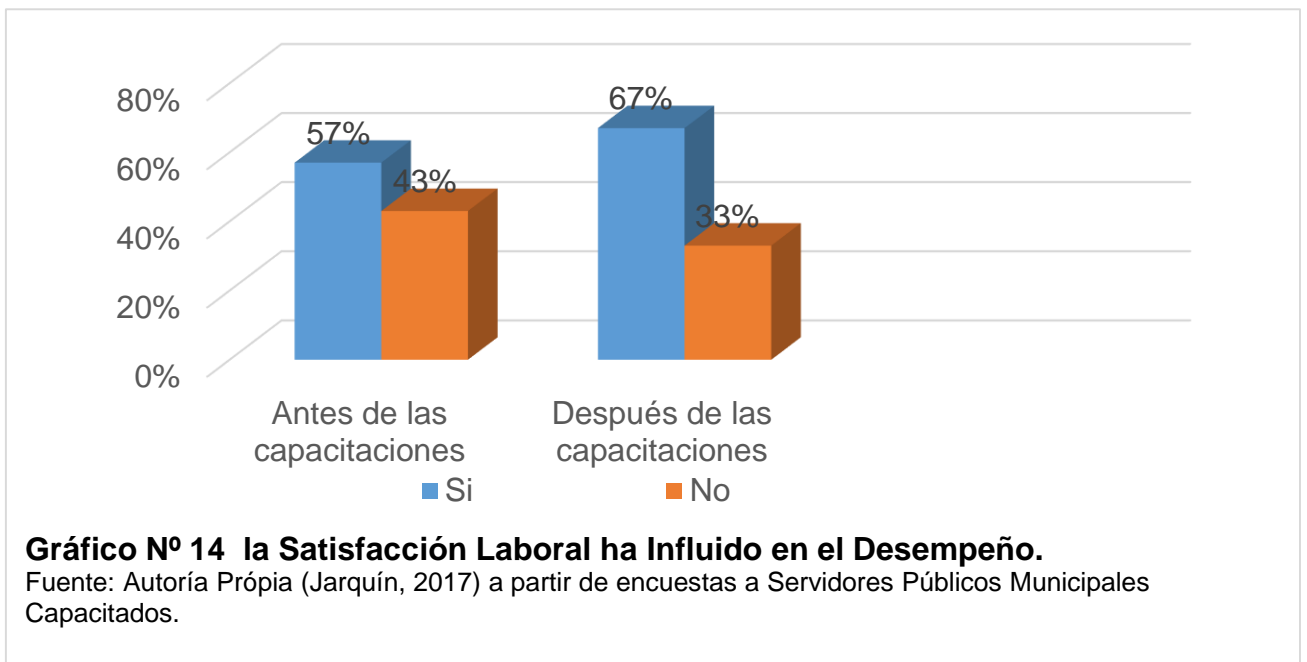
Todos los funcionarios entrevistados coinciden en que se ha mejorado la capacidad analítica de los servidores públicos municipales, ya que ahora comprenden mejor la lógica de los distintos procesos.

Se puede deducir que antes de participar al SINACAM, todo el personal de la Alcaldía de Ciudad Sandino estaba trabajando por inercia, sin un entendimiento pleno a lo que hacían. Como resultado después de las capacitaciones, un gran porcentaje de ellos mismos, valoran excelente: el conocimiento y calidad del trabajo, las relaciones con las personas, su estabilidad emocional y la capacidad tanto de síntesis como analítica. Es decir que han pasado de la inercia a la sinergia, de un ¡no puedo! a un ¡sí podemos!

Es de emergencia que los funcionarios sin capacitación se incorporen al programa, ya que de continuar así, estos afectarán el desempeño por meta de los que sí tienen estas capacidades.

En término general los indicadores de la evaluación del desempeño por metas estaban bien antes del surgimiento del SINACAM, pero no era lo suficiente ya que había más tendencia a lo negativo, porque las capacidades tanto de síntesis como analíticas, estaban incapacitando a todo el personal, al punto de adquirir una rutina de inercia, trabajando como robot. Sin embargo después de las capacitaciones estos dos indicadores hicieron que el desempeño de los trabajadores mejorara sustancialmente, al punto que empezaron a trabajar por sinergia, aprovechando al máximo sus nuevos conocimientos y calidad del trabajo, nuevas formas de relacionarse con las personas, logrando estabilidad emocional.

En los doce gráficos siguientes se analiza resultados de los indicadores de la evaluación del desempeño personal como es: satisfacción laboral, autoestima, trabajo en equipo, capacitación del trabajador, expectativas del empleado sobre el trabajo, actitudes hacia los logros, motivación, habilidades, rasgos personales, claridad y aceptación del rol, oportunidades para realizarse y finalmente nivel de los logros laborales. Determinando cuál de ellos ha influido en el desempeño personal de los funcionarios públicos.



En el gráfico N° 14 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la satisfacción laboral en el desempeño, en donde antes de ser capacitados el 57% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño el 67% después de ser capacitado dice que si influye en el desempeño y el 71% de los no capacitados dicen que si influye en el desempeño. Es notoria la opinión de la mayoría de los funcionarios, capacitados y no capacitados, los que coinciden que la satisfacción laboral tiene influencia en el desempeño del trabajador.

En cuanto a los que dicen que la satisfacción laboral no influye en el desempeño laboral encontramos que antes de capacitar era el 43%, después de capacitar el 33%.

Blum y Naylor, 1982:45, citado por (Camacaro, 2006) señala que la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares,

posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Es decir que la satisfacción laboral es la combinación que a un trabajador le guste lo que hace, que esté contento con su remuneración y que tenga el reconocimiento debido. Desde esta perspectiva, se puede deducir que los trabajadores que dieron respuesta negativa, se debe a que su desempeño es producto de otros factores que no están relacionados a los de la satisfacción laboral, y es muy probable que se esté hablando de la experiencia laboral y valores personales, contradiciendo un poco a lo que señalan los funcionarios.

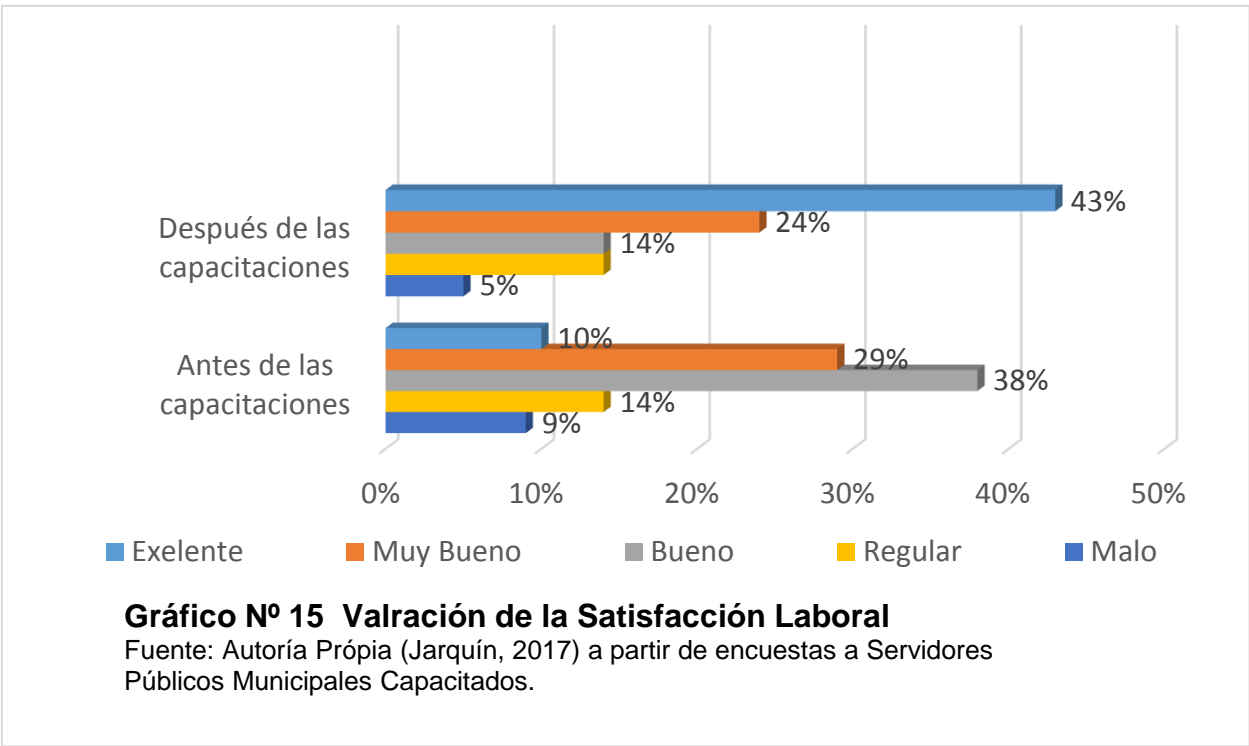
Según entrevista realizada al Director De SINACAM él nos explica que la satisfacción laboral se ve reflejada en un mejor desempeño de los servidores públicos municipales, y es parte de lo que persigue el programa que él dirige ya que al profesionalizarse la persona cumple con uno de sus propósitos en la vida, lo cual satisface grandemente al colaborador independientemente del grado de responsabilidad que tenga asignada.

La responsable de secretaría académica de SINACAM nos expresa que el programa se ha diseñado de manera integral para nivelar los servidores públicos municipales en su cargo y al mismo tiempo que estos se realicen de forma personal al poder optar a cargos mejores y al estar satisfecho con su preparación académica puedan desempeñarse mejor.

Todos los funcionarios entrevistados aseguran que los servidores públicos que han sido beneficiados con el programa muestran cierto grado de satisfacción con el título obtenido pero también un poco de inconformidad, ya que algunos crean expectativas de ser movidos de cargo de inmediato tras que saquen el título y todo cambio y asenso lleva su proceso.

Los resultados de este indicador, reflejan que el desempeño de los trabajadores no refleja el total de la satisfacción que estos tienen en la Municipalidad, es decir que la satisfacción laboral, para más de la mitad de los encuestados, influye de forma positiva y para una minoría, influye de forma negativa en el desempeño de los funcionarios público.

Lo antes señalado se reafirma con la valoración de la satisfacción laboral que hacen los funcionarios encuestados, lo cual se detalla en el gráfico N° 15



En el gráfico N° 15 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de la Satisfacción laboral, en donde antes de ser capacitados el 10% de los funcionarios la valoraban excelente, el 29% muy bueno, el 38% bueno, el 14% regular y el 9% malo. Es decir que antes de las capacitaciones, ni la mitad de los encuestados, valoran la satisfacción laboral entre muy bueno a excelente

Después de ser capacitados el 43% de los funcionarios valoran su satisfacción laboral como excelente, un 24% muy bueno, un 14% bueno, un 14% regular y un

5% malo; mejorando significativamente esta habilidad. Esto significa que para un 33% de los encuestados, la participación en el programa tiene mucha influencia en su satisfacción laboral, pero eso no determina su desempeño laboral, ya que podrán existir otros factores que limiten su rendimiento.

Según 13% de funcionarios sin capacitación, su satisfacción laboral es excelente, el 30% señalan que es muy buena, el 26% que es bueno, el 10% regular y el 21% malo. Definitivamente, para los funcionarios sin capacitación, existen otros factores que los está motivando a mantener un buen desempeño laboral.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que La Satisfacción Laboral es un tercer indicador de la evaluación personal que ha influido en el desempeño, ya que descende al compromiso de trabajo con sus tareas y la motivación de parte del responsable para sus subordinados en cuanto a liderazgo y trabajo en equipo.

El Director de SINACAM nos indica que la satisfacción laboral pesa a la hora de evaluar el desempeño, ya que un trabajador satisfecho realiza mucho mejor sus funciones.

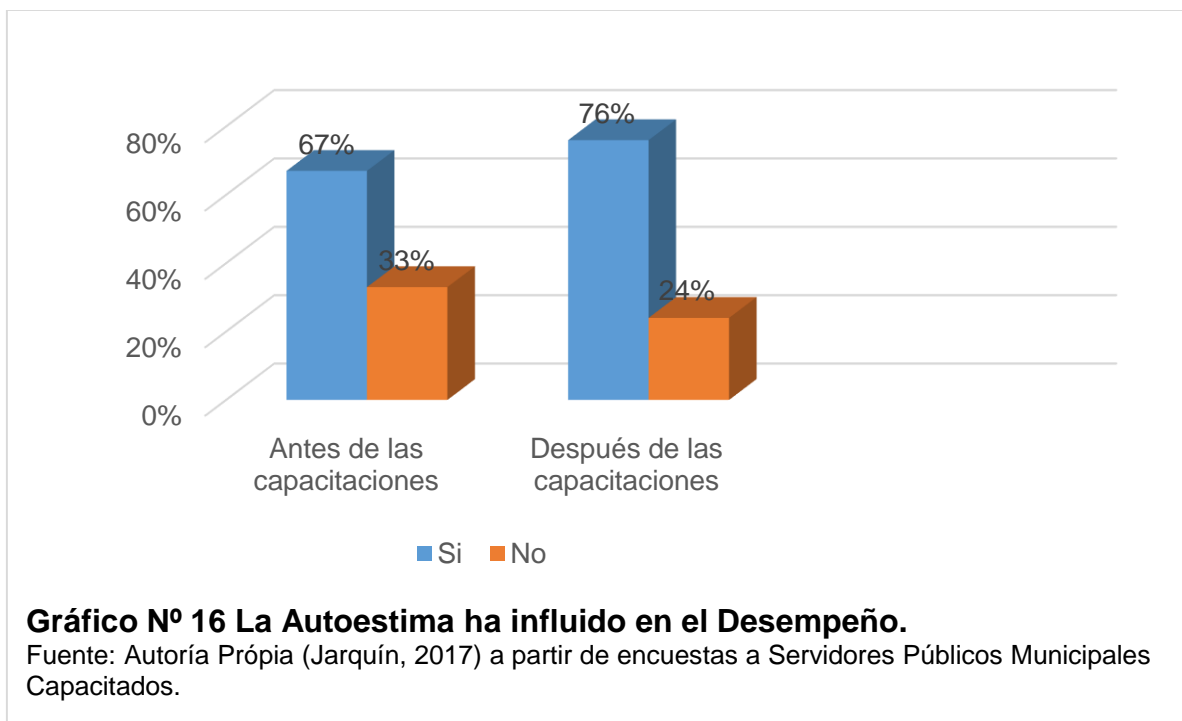
La responsable de Secretaría Académica por su parte nos indica que los servidores públicos, a través del programa SINACAM podrán satisfacer su necesidad de autorrealización como profesionales.

Funcionarios entrevistados opinaron que los servidores públicos de la alcaldía se muestran satisfechos con su realización profesional y personal pero manifiestan descontento con la remuneración percibida.

Definitivamente, por la valoración que hacen los funcionarios, la satisfacción laboral influye de forma moderada, en el desempeño laboral, la cuestión está en saber identificar, por medio de un sistema de control, cuales son los factores que

están influyendo positivamente en el desempeño de los trabajadores, para poder determinar en qué porcentaje interviene el SINACAM. Esto no se puede determinar en el presente estudio, debido a que en la municipalidad no cuentan con un sistema de control apropiado, para medir el desempeño de los trabajadores.

Gráfico N° 16



En el gráfico N° 16 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la influencia de la autoestima en el desempeño, en donde antes de ser capacitados el 67% de los funcionarios indican que si influye en el desempeño el 76% después de ser capacitado dice que si influye en el desempeño y el 24% de los no capacitados dicen que si influye en el desempeño

En cuanto a los que dicen que la autoestima no influye en el desempeño laboral encontramos que antes de capacitar era el 33%, después de capacitar el 24%, esto significa que para un 9% de los funcionarios la autoestima mejoró después de participar en el programa.

Sin embargo (Amorós, 2007) señala que el querer a uno mismo garantiza un buen desempeño del individuo en su trabajo ya que confiando en él mismo, puede crear y sugerir nuevas ideas para optimizar la producción y permitir de esta forma que la empresa crezca.

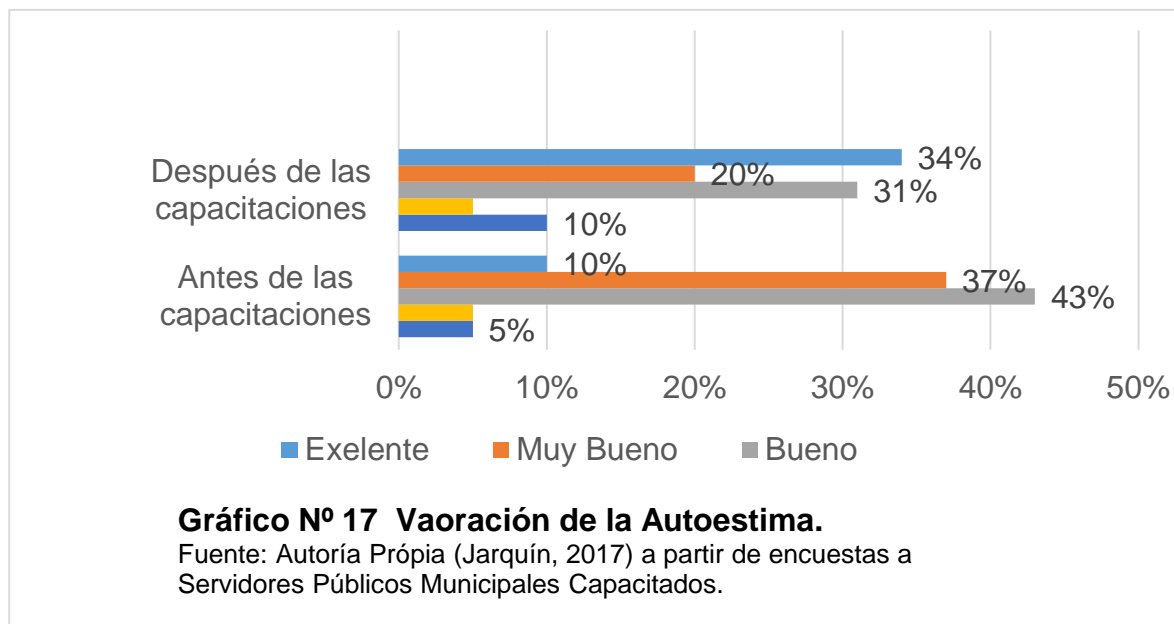
Es decir que el hecho de tener buena apreciación de nosotros mismos, eso ayudará a ser personas creativas, innovadoras y por ende activas en todos los campos, logrando así identificar lo importante que es el recurso humano en los trabajos.

Según el Director de SINACAM expresa que se trabaja con talleres libres a los servidores públicos para que sepan la importancia de su trabajo, y que se sientan parte de la institución para de esta manera mejorar su autoestima al sentirse útiles en el desarrollo de la comuna.

La responsable de Secretaría Académica del SINACAM nos expresa que se ha tratado de mejorar la autoestima de los servidores públicos municipales a través de la realización personal como profesionales y con diplomados a los jefes de áreas donde se les orienta motiven a su personal y se les felicite por sus logros.

Todos los funcionarios entrevistados coinciden en que los colaboradores luego de las capacitaciones de valores, y buen servicio y atención a la ciudadanía, los servidores quedan motivados para aplicar lo expuesto pero hay que darle seguimiento y seguirlos motivando, ya que a los pocos días esta motivación va decayendo, es por esto que se crean comisiones de valores en las municipalidades para que sigan motivando a los servidores públicos municipales y elevarles el autoestima a estos.

A pesar de que la autoestima ha influido en el desempeño laboral de los funcionarios, éstos no la valoran excelente en su totalidad, lo cual se puede demostrar con los resultados detallados en el gráfico N° 17.



En el gráfico N° 17 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de la autoestima, en donde antes de ser capacitados el 10% de los funcionarios la valoraban excelente, el 37% muy bueno, el 43% bueno, el 5% regular y el 5% malo.

Después de ser capacitados el 34% de los funcionarios valoran su autoestima como excelente, un 20% muy bueno, un 31% bueno, un 5% regular y un 10% malo; mejorando significativamente esta habilidad.

El objetivo es contar con una autoestima adecuada, que no sea demasiado alta ni demasiado baja. Aquellos que tienen una autoestima bastante alta pueden tomar más riesgos en la vida, porque se sienten casi invencibles (Chiavenato, 2004)

Es decir que entre mejor esté la autoestima de los trabajadores, más metas se les puede establecer y por ende esto ayudará a mejorar el desempeño en cuanto al

cumplimiento de metas. Un personal con baja autoestima aunque esté cumpliendo con sus metas, eso no significa que su comportamiento será estable, se corre el riesgo que, a corto o largo plazo el desempeño sea deficiente.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que La autoestima influye en el desempeño laboral, ya que un trabajador con alta autoestima trabaja más seguro de sí mismo y logra mejores resultados.

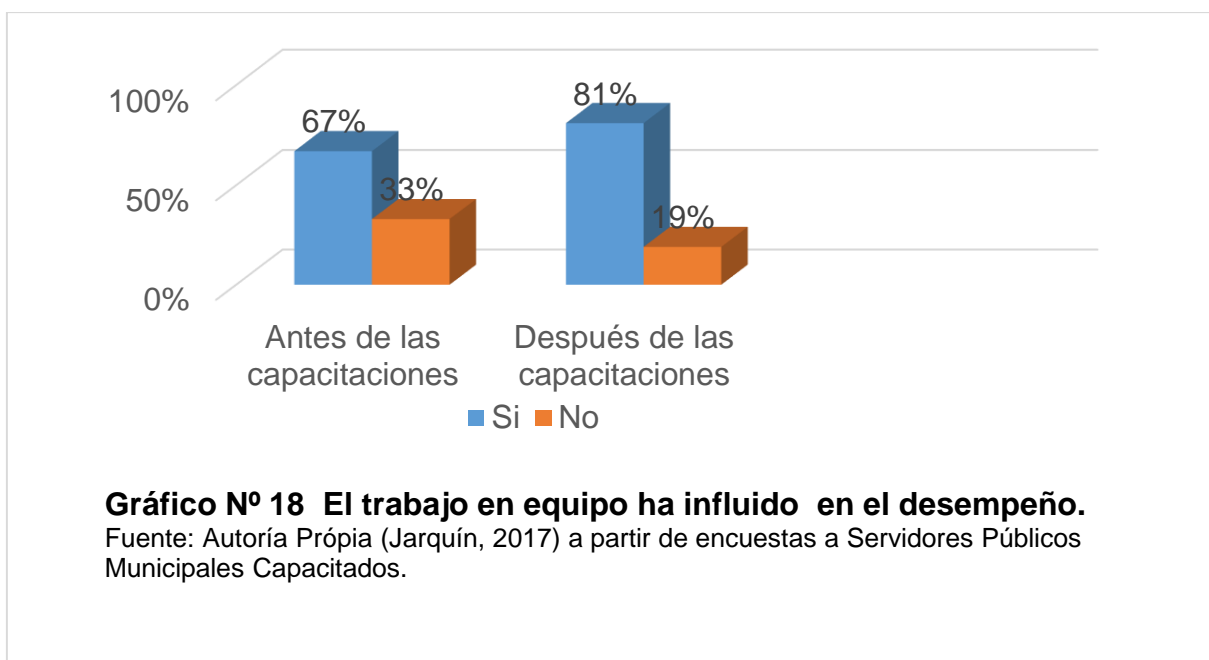
El Director de SINACAM nos indica que la autoestima influye en el desempeño laboral mejorando el desempeño proporcionalmente a la autoestima que se posea.

La responsable de Secretaría Académica por su parte nos indica que los servidores públicos mejoran su autoestima al sentirse capacitados y mejoran de igual manera su desempeño, pero esto contradice la valoración que hacen los funcionarios encuestados.

Los servidores públicos de la alcaldía se muestran con una mayor autoestima al realizarse como profesionales y se desempeñan mejor. Sin embargo no es la autoestima la que está determinando el desempeño de los trabajadores, porque su valoración es débil en relación a la influencia que ésta podría tener.

Se puede deducir que existen factores que están determinando el desempeño de los funcionarios y esto tiene mucho que ver con las metas tanto laboral como persona, la presión del trabajo y del hogar, entre otros.

Es importante que la municipalidad emprenda la tarea de identificar cuáles son los factores que están determinando la baja autoestima de los trabajadores; esta sugerencia es debido a que, después de las capacitaciones el incremento de la autoestima se da en un porcentaje mínimo de funcionarios. Cabe señalar que un personal con autoestima baja, corre el riesgo que deje de ser activo, caer en depresión y otros problemas de salud mental.



En cuanto al trabajo en equipo el gráfico N° 18 refleja que el 67% de los trabajadores opinaron que antes de las capacitaciones el trabajo en equipo si influía en el desempeño, no así para el 33% ya que estas son personas individualistas; sin embargo el 81% de los servidores públicos, señalan que después de las capacitaciones también se ha mantenido esa influencia, se puede apreciar cómo la parte negativa disminuyó a un 19% de opiniones.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que el Trabajo en Equipo es uno de tres indicadores de evaluación personal que ha influido en el desempeño laboral de los trabajadores. Señala que esto antes no se daba, el cual ahora influye más y de forma positiva en los trabajadores, porque permite que exista compañerismo, coincidiendo con la mayoría de los funcionarios encuestados.

En palabras del Director de SINACAM nos expresa que la modalidad de estudio del programa incluye los trabajos grupales y de preferencia si son de la misma municipalidad, ya que todos los aportes son parte de un conjunto que hacen

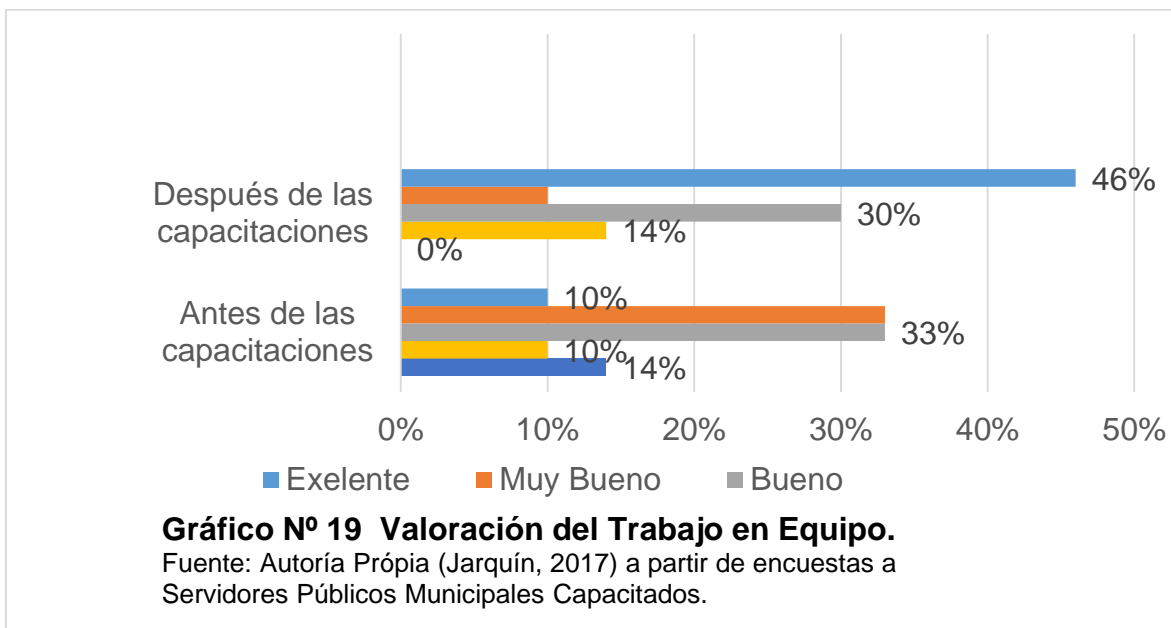
que arranque la alcaldía y que la idea es que cada pieza esté en su lugar como un engranaje de reloj donde cada segmento cumple una función específica y fundamental.

La responsable de Secretaría Académica por su parte nos expresa que para poder aprobar una carrera tienen que aprender a trabajar en equipo o de lo contrario se les dificultará mucho. Y nos agrega que lo dice con conocimiento de causa ya que ella es egresada del programa en mención.

Se aprecia que en la alcaldía de Ciudad Sandino existe mucha camaradería y trabajo en equipo vemos que cada funcionario realiza sus funciones pero que están anuentes y capacitados para apoyar otras áreas que tenga problema de ausencia o de sobrecarga de trabajo lo cual es muy importante ya que el trabajo en equipo es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier empresa ya sea pública o privada.

Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc. en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados (Vecino, 2008)

Cabe señalar que por la teoría antes señalada, no es suficiente decir si hay o no hay influencia entre ambos indicadores, es por ello que fue necesario hacer la valoración del trabajo en equipo por medio de las opiniones de dichos funcionarios, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.



En el gráfico N° 19 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración del trabajo en equipo, en donde antes de ser capacitados el 10% de los funcionarios valoraban excelente el trabajo en equipo, el 33% muy bueno, el 33% bueno, el 10% regular y el 14% malo.

Después de ser capacitados el 46% de los funcionarios valoran el trabajo en equipo como excelente incrementando en un 13% las opiniones en esta escala, un 10% muy bueno, un 30% bueno, un 14% regular y un 0% malo; mejorando significativamente esta habilidad, lo cual significa que después de ser capacitados el trabajo en equipo ha mejorado sustancialmente, ya que no existen valoraciones malas y el regular y bueno disminuyeron sustancialmente.

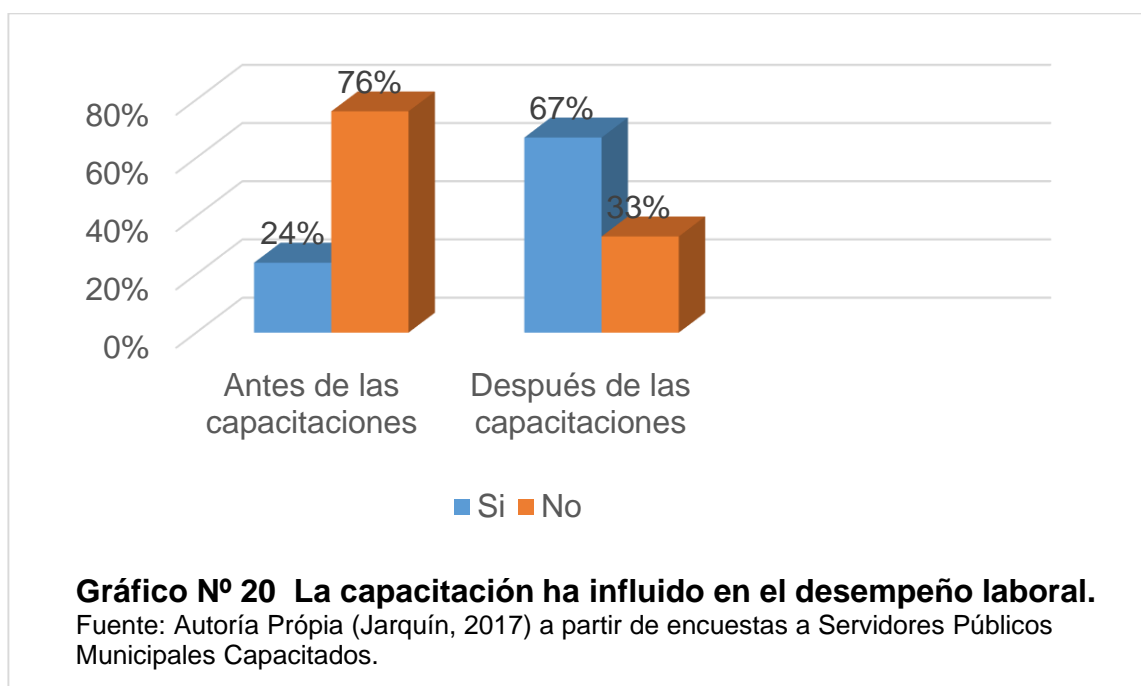
Según (Vecino, 2008) Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

Es inminente señalar que el trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los trabajadores y una forma de motivarlo es haciendo uso eficiente

y efectivo de los planes de capacitación a todos los servidores públicos. Lógicamente, existen otros tipos de motivaciones que ayudaría en este fin, tal y como lo manifestaron los funcionarios en su oportunidad, en su mayoría es lo económico.

En la entrevista realizada tanto a responsable de recursos humanos, director del SINACAM y secretaria académica; coinciden en que las capacitaciones han contribuido a que el trabajo en equipo sea excelente y por ende eso les ha ayudado al cumplimiento de sus metas por medio del buen desempeño.

Se logró observar que el trabajo en equipo es muy bueno, a pesar de que en el formato de evaluación al desempeño no se encuentra un ítem, donde se evalúe específicamente las incidencias de este indicador. Desde esta perspectiva es conveniente considerar la posibilidad de incorporar dicho indicador en el formato de evaluación al desempeño que posee el SINACAM por el grado de importancia que tiene en la medición de sus objetivos tanto generales como específicos.



En el gráfico N° 20 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la influencia de la capacitación en el desempeño laboral, en donde antes de ser capacitados el 24% de los funcionarios capacitados indican que si influía en el desempeño, en cambio el 76% opinó lo contrario, esto se debe a que en ese momento los trabajadores no se daban cuenta cómo estaban desempeñando su trabajo y ellos consideraban que todo estaba bien.

Por otra parte el 67% después de ser capacitado señalan que si influye en el desempeño, porque después de actualizar sus conocimientos se dieron cuenta de la verdadera realidad en la que se encontraban, a pesar de eso todavía el 33% siguen pensando de forma negativa, por la barrera que ante ponen al cambio.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que la Capacitación del personal, es un segundo indicador que influye en el desempeño laboral, partiendo de que es una de las principales responsabilidades que se deben de tomar y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño en su puesto de trabajo.

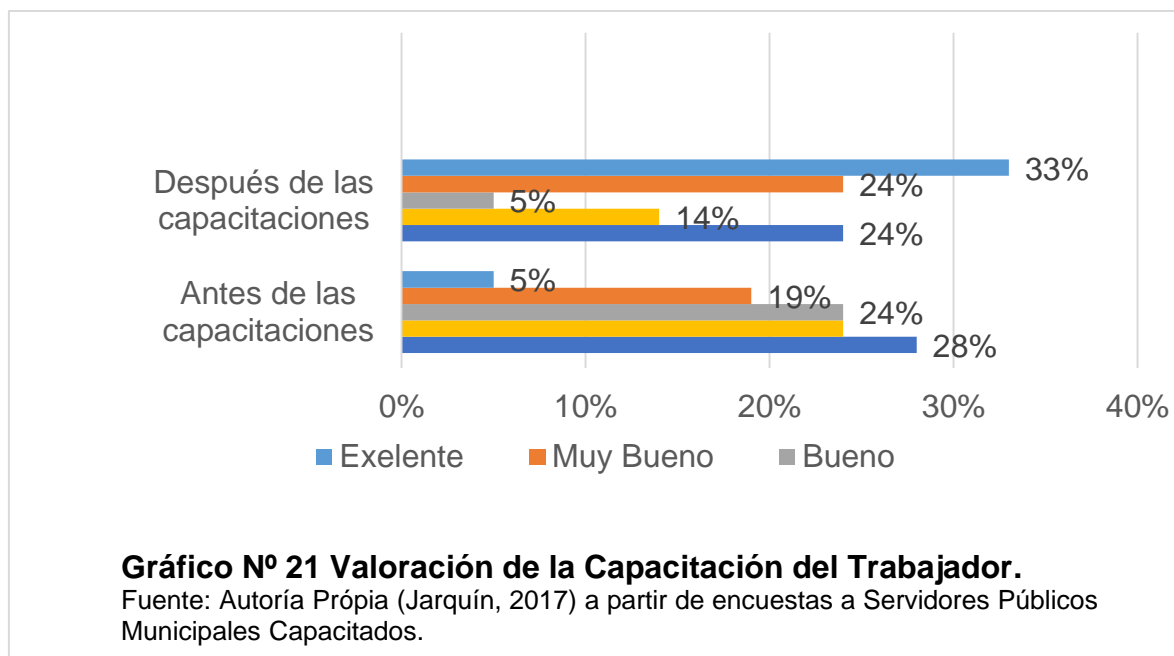
Según el Director de SINACAM, en entrevista realizada nos expresa que la razón de ser del programa SINACAM es Capacitar y formar a los servidores públicos de manera que sean más eficientes y eficaces en la realización de sus funciones esto retomando de manera cuasi íntegra la misión de la Carrera Administrativa Municipal (CAM).

Según palabras de la responsable de Secretaría Académica del SINACAM, la razón de ser del SINACAM es capacitar al servidor público y no solo en la parte académica sino también en inculcarle valores y actitudes positivas para la mejora continua en su desempeño laboral.

La municipalidad de Ciudad Sandino ha sido una de las más beneficiadas por el programa SINACAM y se ve un alto nivel de capacitación de los servidores públicos, lo que se traduce en una mejoría en la atención a la población y reducción del tiempo de los procesos, señalan los entrevistados.

La capacitación es la oportunidad para los empleados de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades, que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización (Pérez Varela & Sabia, 2013)

Es importante la capacitación para lograr el avance y el incremento del potencial de los empleados, para una buena adaptación a los cambios, también resulta trascendente para mejorar la calidad del trabajo. Por tanto, a partir de esta perspectiva, fue necesario valorar la capacitación de los trabajadores, para deducir si realmente es efectiva en el desempeño laboral, datos que se encuentran en el siguiente gráfico.



En el gráfico N° 21 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de la capacitación del trabajador, en donde antes de ser capacitados el 5% de los funcionarios la valoraban excelente, el 19% muy bueno, el 24% bueno, el

24% regular y el 28% malo, se puede observar que la mayoría consideraba entre regular y malo dichas capacitaciones, esto se debe a que todavía no se había tenido una experiencia al respecto.

Después de ser capacitados el 33% de los funcionarios valoran su capacitación como excelente, un 24% muy bueno, un 5% bueno, un 14% regular y un 24% malo; mejorando significativamente esta habilidad.

Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa (Pérez Varela & Sabia, 2013)

En la entrevista realizada tanto el responsable de recursos humanos, el director del SINACAM, así como también la secretaria académica, coinciden en que capacitar es una de las principales responsabilidades que posee dicho programa, para formar a los servidores públicos con habilidades y destrezas que les ayuden a ser más eficientes y eficaces.

La capacitación del trabajador es necesaria, la cual mejoraría sustancialmente si se involucra a todos los funcionarios en los diferentes sistemas de capacitación, por otro lado sería bueno incorporar este ítem en el formato de evaluación de desempeño laboral (el cual no lo posee), para que los resultados de las evaluaciones de desempeño sean más objetivas a las realidades.

Si la capacitación del programa es de vital importancia, es conveniente medirla con un parámetro adecuado a cada una de las áreas de las municipalidades, para obtener resultados que ayuden en la toma de decisión futura, ya que en el formato de evaluación del desempeño que está implementando el SINACAM no está contemplado (ver anexo N° 5)

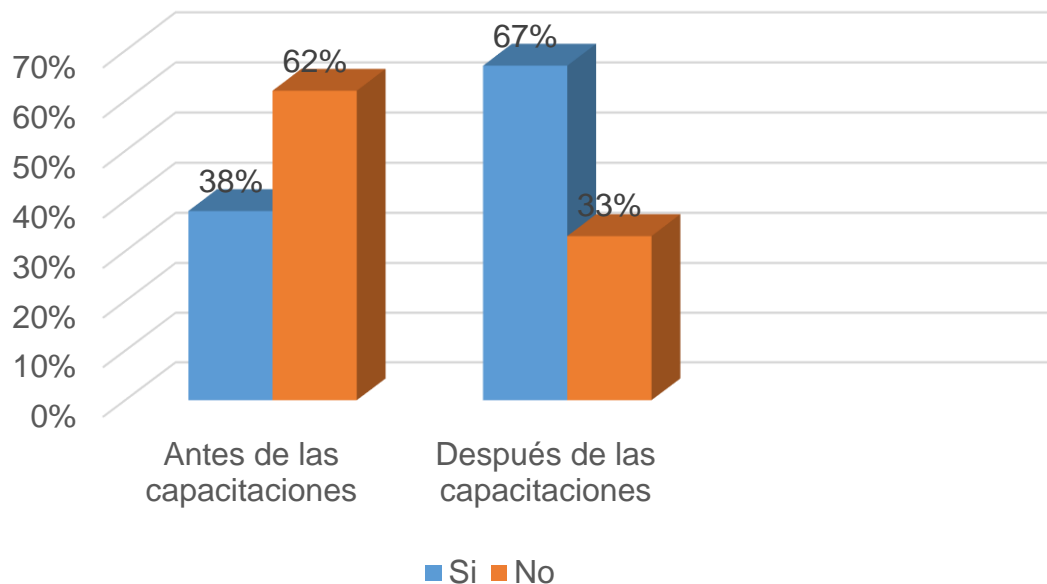


Gráfico N° 22 Ha influido las expectativas del empleado sobre el trabajo en el desempeño laboral.

Fuente: Autoría Própia (Jarquín, 2017) a partir de encuestas a Servidores Públicos Municipales Capacitados.

En el gráfico N° 22 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la influencia de las expectativas del empleado sobre el trabajo en el desempeño, en donde antes de ser capacitados el 38% de los funcionarios indican que sus expectativas sobre el trabajo si influyó en el desempeño, no así el 62% quienes señalan que no hubo influencia alguna, esta negatividad obedece a que muchos funcionarios han estado predispuestos a las costumbres antiguas de la municipalidad y consideraban imposible algún cambio favorable para los trabajadores.

El 67% después de ser capacitado dice que sus expectativas sobre el trabajo si influye en el desempeño, debido a que se han dado cuenta de las diversas capacidades y habilidades existentes, caso contrario el 33% de las opiniones, considerando que son personas conformistas que trabajan por inercia y no están seguras de sus capacidades, logros y experiencias.

En entrevista realizada al responsable de RRHH de la alcaldía de Ciudad Sandino dice que los trabajadores tienen muchas expectativas laborales de cuando se titulen o nivelen con el SINACAM, entre estas expectativas está la de optar a cargos superiores o a seguirse preparando para ser profesionales integrales.

Según entrevista realizada al Director de SINACAM este nos expresa que el programa es muy importante, ya que crea expectativas verdaderas y alcanzables en los servidores públicos municipales lo cual los motiva a mejorar su desempeño laboral.

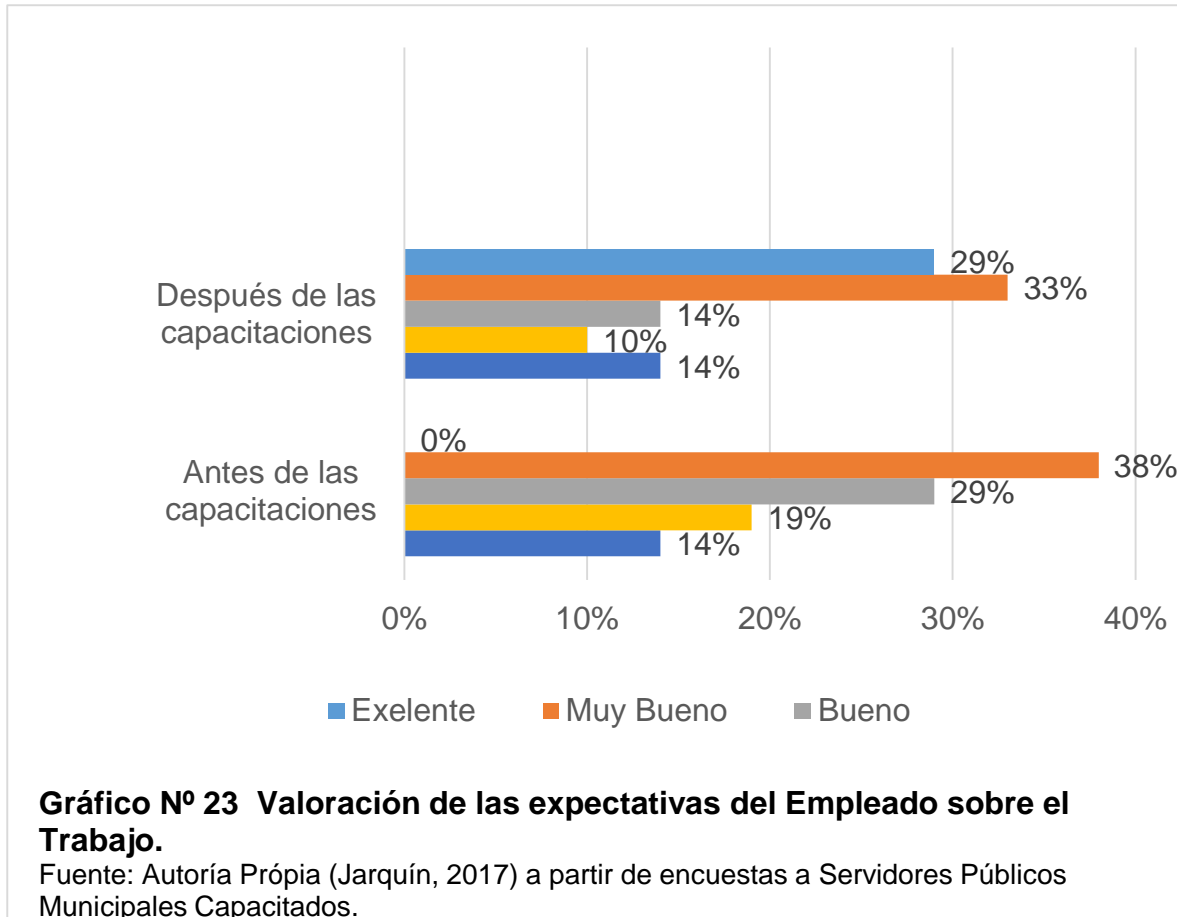
La Secretaria Académica de SINACAM profiere que al prepararse académicamente los trabajadores mejoran sus expectativas tanto económicas como sociales y que SINACAM ayuda a fomentar la mejora de estas expectativas por tanto es importante para que los servidores públicos municipales estén más motivados a realizar sus funciones.

Las expectativas es la esperanza, sueño, ilusión o posibilidad de conseguir una cosa o de realizar o cumplir un determinado propósito (Pérez Porto & Merino, Diccionario, 2012)

Por lo antes detallado se puede deducir que las expectativas sobre el trabajo tiene una influencia indirecta, ya que también existen otros factores que determinan el desempeño laboral. Pero en su mayoría entre las expectativas del trabajo que más se menciona es las capacidades, lo cual tiene mucha relación con los objetivos del programa.

Es muy importante mejorar el formato de evaluación del desempeño, para medir bien si existen otros factores que estén incidiendo en las expectativas de los trabajadores para mejorar su desempeño, por ejemplo, verificar que tanta influencia tienen los logros y experiencia en el desempeño.

Ante esta limitante fue necesario valorar las expectativas del empleado sobre su trabajo, encontrando los resultados detallados en el siguiente gráfico.



En el gráfico N° 23 se indica el comportamiento de las opiniones sobre las expectativas del empleado sobre el trabajo, en donde antes de ser capacitados el 0% de los funcionarios la valoraban excelente, el 38% muy bueno, el 29% bueno, el 19% regular y el 14% malo, de puede notar que las expectativas no son las idóneas para tan importante institución.

Después de ser capacitados el 29% de los funcionarios valoran sus expectativas sobre el trabajo como excelente, porque afirman que poseen nuevas capacidades que le vienen ayudar en sus funciones, un 33% muy bueno, un 14% bueno, un 10% regular y un 14% malo; a pesar de que los resultados no son los

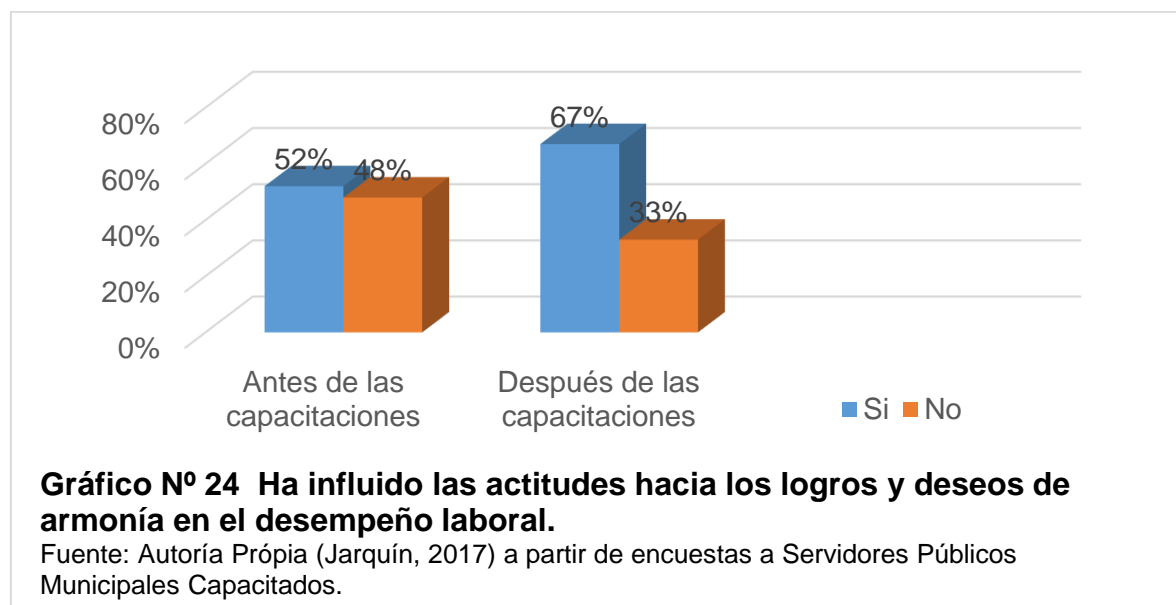
deseados, se deduce que de alguna manera las capacitaciones del SINACAM han influido en el desempeño de los trabajadores por medio de las expectativas.

Según 10% de funcionarios sin capacitación, sus expectativas sobre el trabajo es excelente, el 19% señalan que es muy buena, el 24% que es bueno, el 10% regular y el 37% malo. Las expectativas de este grupo de funcionarios es mínima y esto se debe a muchos factores que tienen que ver con elementos culturales, proyección social y motivación.

Los funcionarios entrevistados, señalan ampliamente que las expectativas de sus servidores han mejorado a partir de las diversas formas de capacitar que están implementando.

Los funcionarios consideran que ha mejorado substancialmente las expectativas académicas y profesionales respecto a lo que la municipalidad ofrece.

Para valorar eficientemente el nivel de expectativas de los trabajadores y su impacto en el desempeño laboral, es conveniente que se aplique cada cierto tiempo un instrumento (cuestionario) que determine cabalmente tal situación; esto ayudará en futuras decisiones municipales.



En el gráfico N° 24 se indica si las actitudes hacia los logros y deseos de armonía influyen en el desempeño laboral, en donde antes de ser capacitados el 52% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño, a diferencia del 48% quienes opinan que no influye en lo absoluto, ya que su desempeño lo han alcanzado independientemente de que tengan buenos logros o no y menos porque exista una buena armonía.

El 67% de servidores después de ser capacitado dice que si influye en el desempeño, en cambio el 33% opina que no, porque para ellos lograr algo o estar en armonía no les impide tener buen desempeño.

En palabras del responsable de RRHH de la municipalidad de Ciudad Sandino nos expone que existen muchos trabajadores muy capaces y con actitud positiva, pero que no tienen el nivel académico requerido para desempeñar un cargo mejor y por el contrario también encontramos trabajadores muy capacitados pero su actitud deja mucho que desear.

Según el Director de SINACAM, el programa busca entregar herramientas necesarias para el correcto desempeño de las funciones de los servidores públicos municipales, pero muchas veces el problema no es de aptitud sino de actitud y es por esto que se debe trabajar en mejorar la actitud de los trabajadores, que sientan un compromiso con el servicio público y explicarles que son importantes para la municipalidad y se ha notado como trabajadores que antes eran muy negativos han demostrado cambios de actitud importante y han mejorado mucho.

Según la Responsable de Secretaría Académica de SINACAM nos explica que muchas veces las actitudes negativas de los servidores públicos municipales se debe en parte a la manera que los dirigen sus superiores inmediatos, es por esto que se debe de capacitar a los jefes y responsables de área en liderazgo y valores,

así como buen servicio y atención a la ciudadanía a como lo mandata el buen gobierno del frente sandinista.

Para poder cambiar de actitud a un individuo, primero se debe medir los indicadores motivacionales que se están utilizando en éste y luego determinar bajo qué condiciones es que el individuo tiene actitudes positivas o negativas; lo cual dará pauta a que se obtengan cumplimiento de metas efectivas y mejoramiento en el clima laboral por ende se mejorará el desempeño.

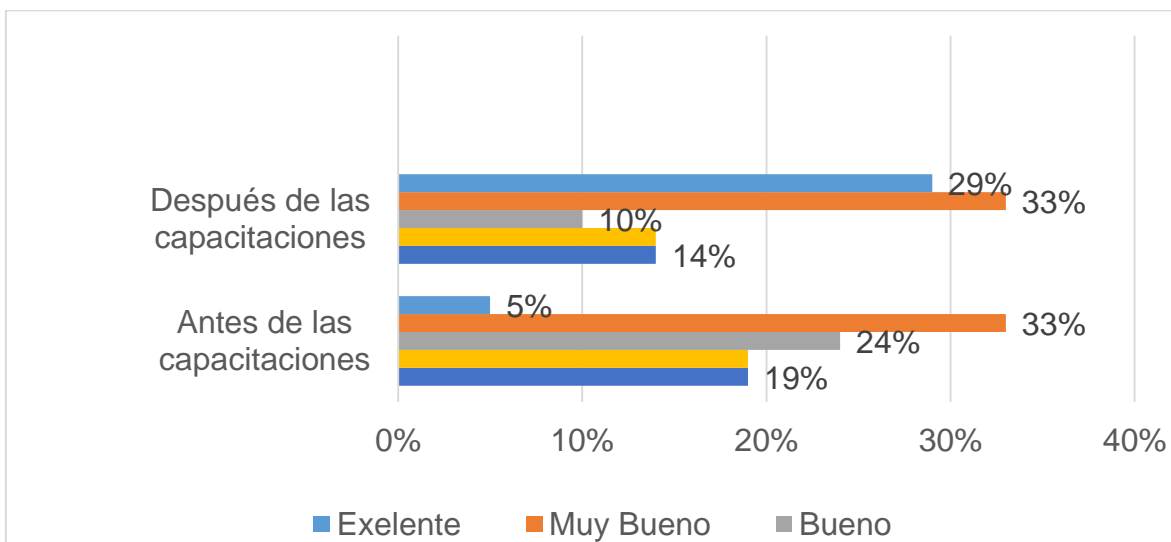


Gráfico N° 25 Valoración de las Actitudes hacia los logros y deseos de Armonía.

Fuente: Autoría Própia (Jarquín, 2017) a partir de encuestas a Servidores Públicos Municipales Capacitados.

En el gráfico N° 25 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de las actitudes hacia los logros y deseos de armonía, en donde antes de ser capacitados el 5% de los funcionarios la valoraban excelente, el 33% muy bueno, el 24% bueno, el 19% regular y el 19% malo. Esto se debe a que no sabían trabajar en equipo y no existía armonía de objetivos, por tanto cada cual, tomaba un rumbo diferente para el cumplimiento de sus actividades

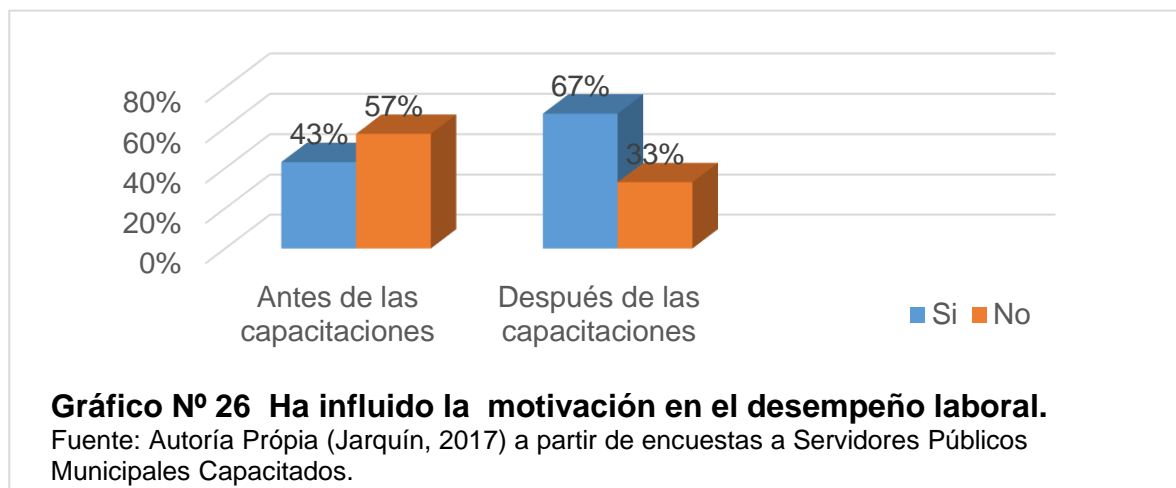
Después de ser capacitados el 29% de los funcionarios valoran sus actitudes hacia los logros y deseos de armonía como excelente, un 33% muy bueno, un 10%

bueno, un 14% regular y un 14% malo; mejorando significativamente esta habilidad, debido a que las diversas capacidades desarrolladas las han sabido poner en práctica.

Los funcionarios entrevistados, señalan que el comportamiento de las actitudes está distribuida entre funcionarios con actitudes negativas de igual forma con actitudes positivas y para ello están tratando de utilizar técnicas que mejoren esta situación.

A pesar de lo que expresa la alta gerencia, se logró observar que los servidores públicos municipales tienen una buena actitud frente a la población, aun cuando existe mucha presión no se observó en ningún momento algún maltrato a la población. Se distingue que han sido capacitados a conciencia y que le han servido de mucho los seminarios en relaciones humanas, atención a la población y valores municipales así como otros talleres impartidos por el SINACAM en acompañamiento de la oficina de ética pública de la presidencia.

Estos resultados en este indicador es una señal de alerta, porque si los trabajadores caen en rebeldía, se volverá un caos institucional, para enfrentar tal situación, es conveniente que se revisen bien las asignaciones de cada individuo en base a sus capacidades, lo cual se podrá lograr siempre y cuando se mejore el formato de evaluación de desempeño, con datos relacionados a esta situación.



En el gráfico N° 26 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la motivación en el desempeño laboral, en donde antes de ser capacitados el 43% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño, pero más de la mitad (57%) opinan que la motivación no influyó en el desempeño laboral, debido a que ellos deben desempeñarse bien estén o no motivados, para poder cuidar su trabajo del desempleo.

El 67% después de ser capacitado dicen que si influye en el desempeño, pero todavía un 33% de funcionarios señalan que la motivación no depende en lo absoluto de las capacitaciones, ni tampoco tiene que ver con el desempeño, porque si quieren garantizar más tiempo en su trabajo, deben dar lo mejor de sí, estén o no motivados.

El responsable de RRHH de la alcaldía de Ciudad Sandino nos expresa en entrevista que la motivación es el motor que ha ayudado a marchar adecuadamente a la municipalidad ya que en ocasiones se ha trabajado con pocos recursos y la motivación de los servidores públicos ha logrado sacar a flote la municipalidad.

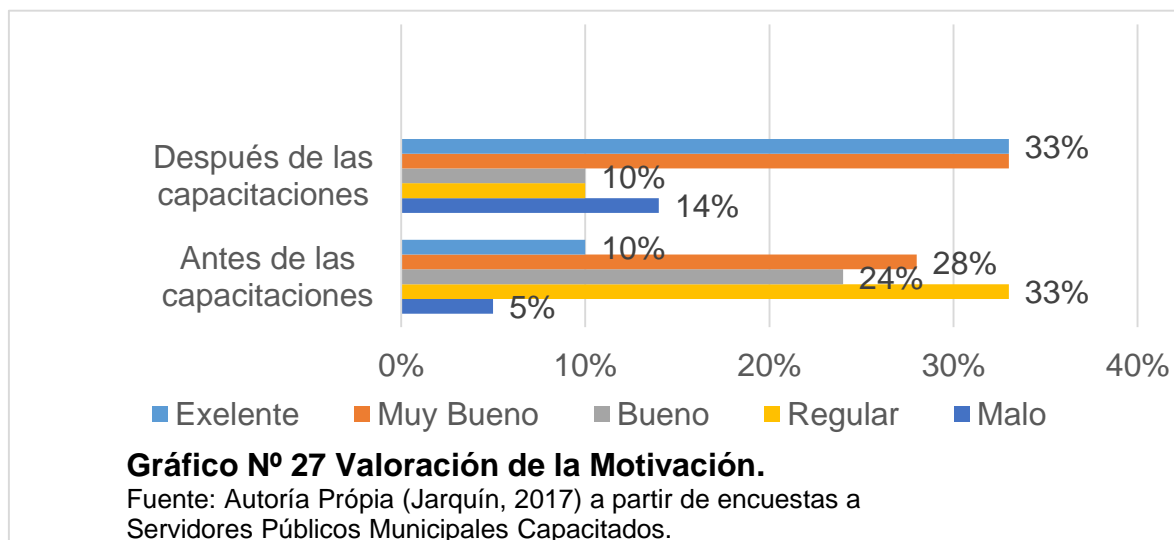
El Director de SINACAM nos plasma en entrevista realizada que la motivación es el pilar para la realización de cualquier labor, un trabajador desmotivado aunque esté muy capacitado no dará los resultados esperados.

Por su parte la responsable de Secretaría Académica del SINACAM nos asevera que se debe de motivar a los servidores públicos para alcanzar las metas deseadas y que una gran motivación es una correcta capacitación, ya que por motivado que se encuentre una persona si no tiene las herramientas necesarias difícilmente logrará cumplir con las tareas encomendadas en su totalidad, o con la calidad esperada.

Cabe señalar que existe una pequeña contrariedad entre lo que dice casi la mitad de los funcionario con las opiniones argumentadas por la alta gerencia. Esto

se debe a que no existe sistema de motivación como tal, sino más bien un buen plan de influencia y poder de convencimiento, así lo señalan los servidores públicos.

Ante esta situación, se puede deducir que, se está utilizando el sistema de liderazgo como motivación y están perdiendo de vista indicadores motivacionales que ayuden en las actitudes y forma de pensar de los trabajadores independientemente que sean de partidos políticos diferentes.



En el gráfico N° 27 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de la motivación, en donde antes de ser capacitados el 10% de los funcionarios la valoraban excelente, el 28% muy bueno, el 24% bueno, el 33% regular y el 5% malo. Este comportamiento se debe a debilidades en el sistema motivacional por un lado y por otro lado la escasas de habilidades, capacidades, experiencias, entre otros.

Después de ser capacitados el 33% de los funcionarios valoran su motivación como excelente, un 33% muy bueno, un 10% bueno; estas tres escalas mejoraron debido a que según funcionarios, adquirieron nuevas capacidades y habilidades que no poseían. Un 10% valora su motivación como regular y un 14% malo; mejorando significativamente las escalas excelente y muy bueno, pero se incrementó un 9% la escala mala. Esto se debe a que existen otros factores que están afectando la

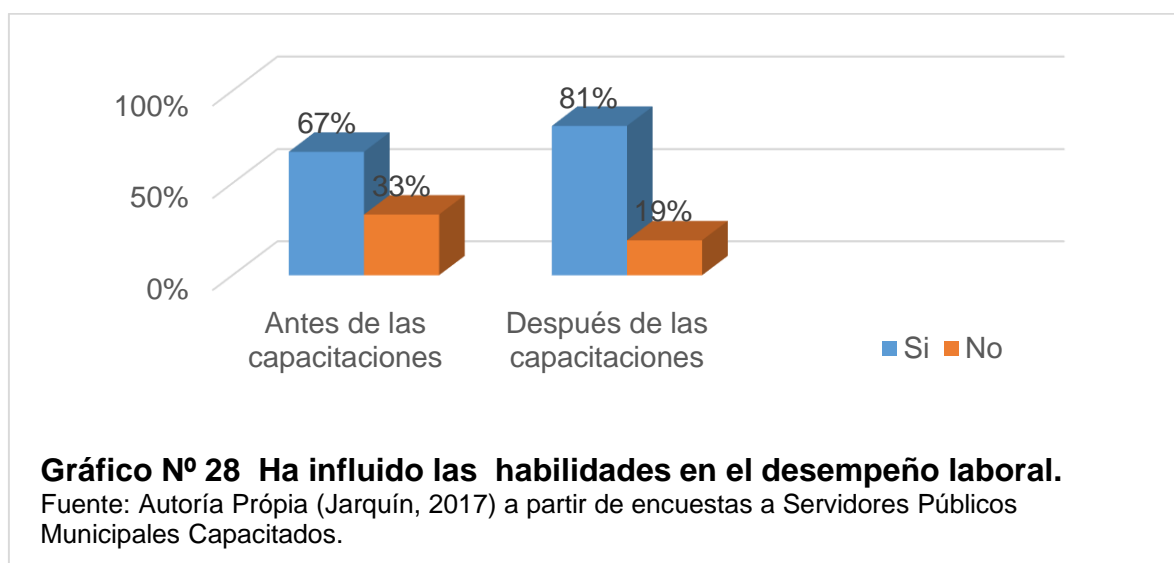
motivación, los que no tienen nada que ver con las capacitaciones P/e: situación económica, social, cultural, grupos de influencias, entre otros.

El comportamiento de la motivación de los funcionarios sin capacitaciones es más negativa. Lo cual significa que los servidores públicos no están conforme con el sistema motivacional existente, pero que de alguna manera las capacitaciones han ayudado.

Aunque para la alta gerencia, todo está bien, se puede deducir que existen imperfecciones que necesitan ser revisadas.

Según observación realizada el personal de la municipalidad de Ciudad Sandino aparentemente está bien motivado tanto a realizar su trabajo como a asistir a las distintas capacitaciones, pero esto no responde a la excelencia que se busca.

Es necesario hacer un alto en el camino y revisar cuales son las debilidades que tiene el sistema de motivación de esta municipalidad, porque aunque hasta el momento la motivación no ha afectado en nada el desempeño laboral, en un futuro puede ser un gran estallido.



En el gráfico N° 28 indica el comportamiento de las opiniones sobre la influencia de las habilidades en el desempeño laboral, en donde antes de ser capacitados el 67% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño, de igual manera el 81% después de ser capacitado. Se puede apreciar que, según la mayoría de los funcionarios consideran que después de ser capacitados sus habilidades han influido en el desempeño laboral.

En cuanto a los que dicen que las habilidades no influyen en el desempeño laboral encontramos que antes de capacitar era el 33%, después de capacitar el 19%.

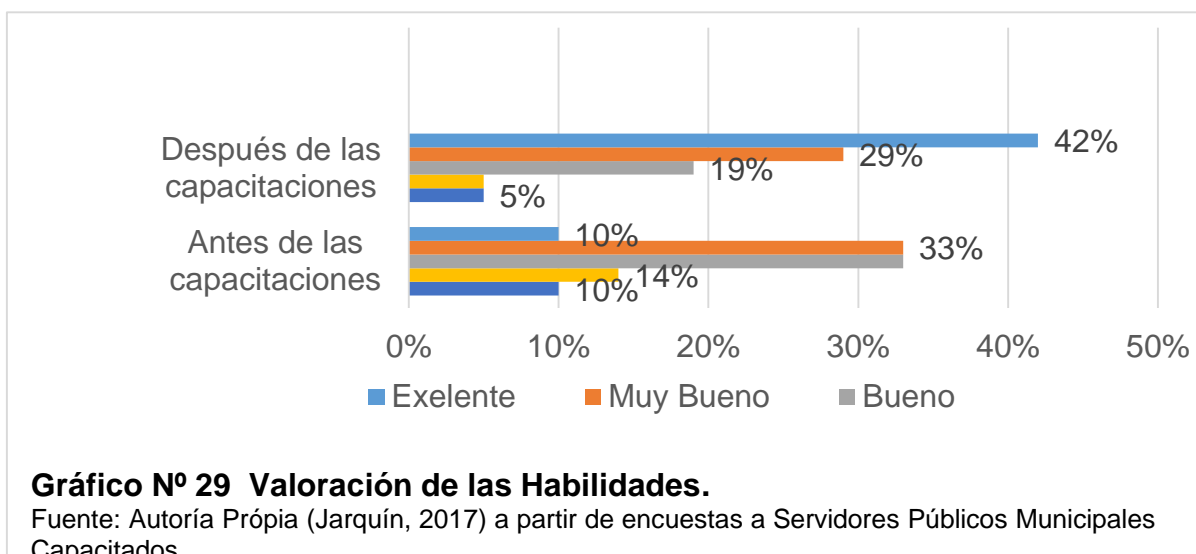
El responsable de Recursos Humanos de la municipalidad de Ciudad Sandino nos expresa que las habilidades son muy importantes para la realización de los trabajos pero que si se esfuerzan cualquier trabajador puede adquirir habilidades necesarias para desempeñar una labor.

El Director de SINACAM nos manifiesta que a través del programa SINACAM se busca dotar a los trabajadores de las habilidades necesarias para realizar correctamente sus funciones en cuanto a lo académico ya que la mayoría son muy habilidosos a través del conocimiento empírico adquirido por medio de la experiencia.

La Responsable de Secretaría Académica por su parte nos dice que el programa SINACAM está diseñado para que los alumnos adquieran habilidades suficientes para su desarrollo profesional y afinen las que ya poseen de manera empírica.

Se ha podido observar que el personal que tiene la Alcaldía de Ciudad Sandino está aplicando las habilidades adquiridas durante su preparación y salvo en algunas excepciones se está dando respuestas a la población en la mayor parte de sus trámites.

De cierta manera se puede deducir que las habilidades encontradas o mejoradas durante las capacitaciones han influido en el desempeño laboral de los funcionarios, esto significa que desde esta perspectiva las capacitaciones han influido de forma directa en el desempeño laboral.

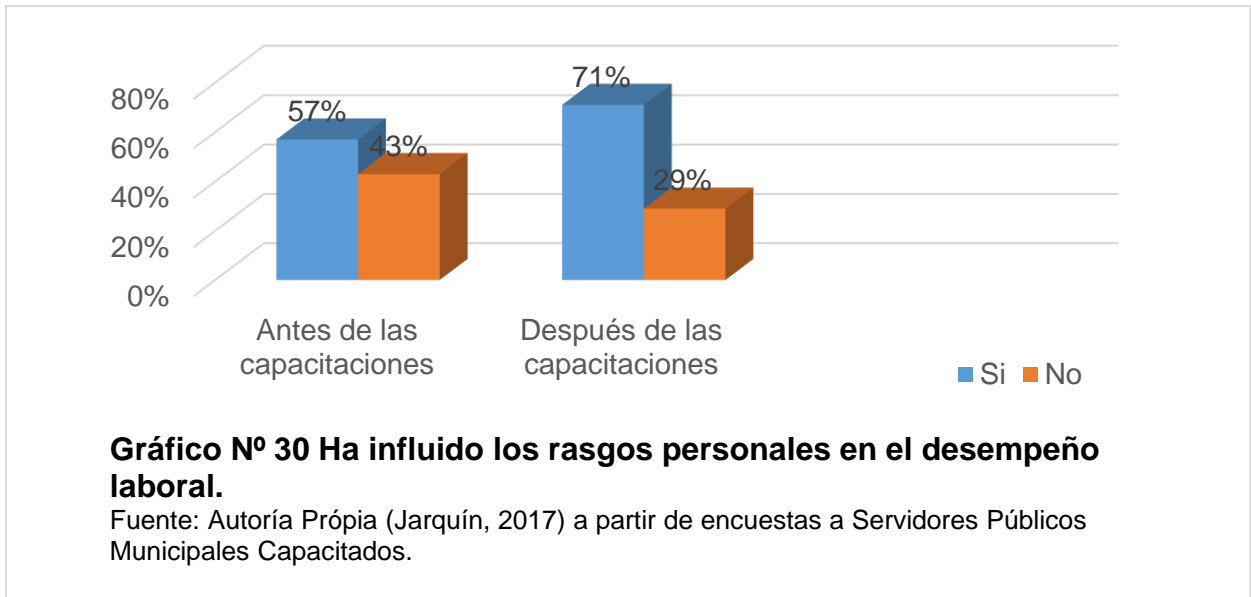


En el gráfico N° 29 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de las habilidades, en donde antes de ser capacitados el 10% de los funcionarios la valoraban excelente, el 33% muy bueno, el 33% bueno, el 14% regular y el 10% malo.

Después de ser capacitados el 42% de los funcionarios valoran sus habilidades como excelente, un 29% muy bueno, un 19% bueno, un 5% regular y un 5% malo; mejorando significativamente esta habilidad, ya que aproximadamente el 62% de todos los funcionarios capacitados señalan que después de ser capacitados sus habilidades mejoraron.

Cuando se habla de habilidades se hace referencia a las capacidades, conductas y destrezas que una persona adquiere para desempeñarse con mayor o menor éxito en sus entornos habituales y en sus grupos de referencia acordes a su edad cronológica (Broyna, y otros, 2006)

Esto significa que el personal de la Alcaldía de Ciudad Sandino valora mejor sus capacidades, conductas y destrezas, después de haber recibido capacitación; esto significa que de alguna manera se debe mantener permanentemente una mejora continua en esta parte del desempeño.



En el gráfico N° 30 se indica el comportamiento de las opiniones sobre si los rasgos personales influyen en el desempeño laboral, en donde antes de ser capacitados el 57% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño, de igual forma el 71% después de ser capacitado.

En cuanto a los que dicen que los rasgos personales no influyen en el desempeño laboral encontramos que antes de capacitar era el 43%, después de capacitar el 29% y en los no capacitados vemos el 70% dicen que no influye la satisfacción laboral en su desempeño laboral. En su mayoría opinaron que los rasgos no influyen ya que ellos no tienen una relación directa con el público, quienes son los que más se quejan de los rasgos del personal.

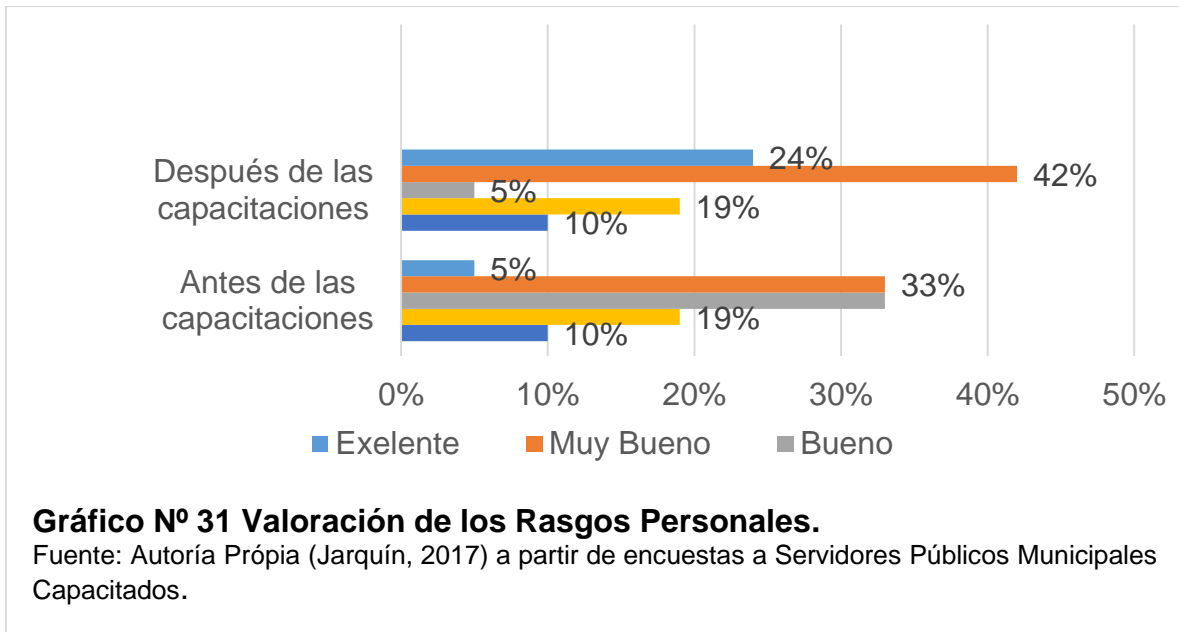
El responsable de RRHH de la municipalidad de Ciudad Sandino no ilustra con un ejemplo como los rasgos de personalidad influyen en el desempeño laboral y nos dice que no puede poner en atención al público a una persona que por característica es muy introvertida y que, esta persona puede ser muy eficiente en otras áreas que no necesitan que la persona sea tan comunicativa.

El Director de SINACAM nos expresa que la personalidad influye en el desempeño, pero que estos rasgos personales se pueden mejorar y superar algunas deficiencias, de igual modo nos indica que se debería de evaluar estos rasgos a la hora de asignar un cargo para que no surjan problemas a futuro.

La responsable de Secretaría Académica del SINACAM aduce que es importante valorar los rasgos de personalidad, pero que el ser humano es muy adaptable y que estos rasgos se pueden forjar para sacar lo mejor de sí en cada individuo.

Funcionarios argumentan que se ha hecho una correcta selección de personal en cuanto a los rasgos personales, ya que las personas que están en ventanilla son muy locuaces y atentas y dentro de las oficinas se observan gente un poco callada o tímida pero que cumplen con las labores encomendadas.

Cabe señalar que son las áreas de atención al público las que requieren de excelentes rasgos personales para poder medir con eficiencia su desempeño, pero sin embargo en otras áreas lo consideran importante más por autoestima que por requisito. Los rasgos personales no es un elemento determinante para el desempeño laboral, tomando en consideración la opinión de los no capacitados, quienes se desempeñan, no precisamente por sus rasgos.



En el gráfico N° 31 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de los rasgos personales, en donde antes de ser capacitados el 5% de los funcionarios la valoraban excelente, el 33% muy bueno, el 33% bueno, el 19% regular y el 10% malo.

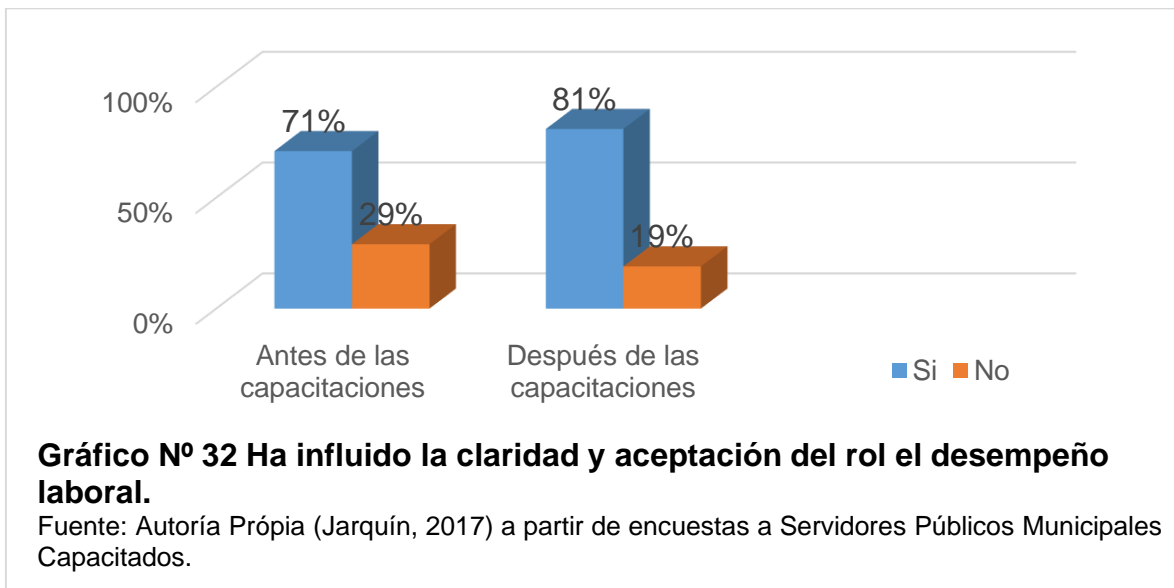
Después de ser capacitados el 24% de los funcionarios valoran sus rasgos personales como excelente, un 42% muy bueno, un 5% bueno, un 19% regular y un 10% malo; mejorando significativamente esta habilidad.

Se puede apreciar que en los dos momentos, la valoración de los rasgos personales es similar, esto significa que este indicador no es determinante en el desempeño laboral de los funcionarios.

Aunque en las entrevistas opinaron que sí, pero esto se debe a que en algunas áreas como atención al cliente, caja, etc, es necesario tomar en cuenta los rasgos

del individuo, ya que de ello depende la retención de los contribuyentes, siendo éste un aspecto meramente psicológico.

Lógicamente los rasgos personales no se cambian con una simple capacitación, ya que existen diferentes tipos de rasgos, desde los físicos hasta los de actitudes, los que podrán ser mejorados con el tiempo y con intervenciones especializadas.



En el gráfico N° 32 se indica el comportamiento de cómo La Claridad y aceptación del rol han influido en el desempeño, en donde antes de ser capacitados el 71% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño, de igual manera el 81% después de ser capacitado. Esto se debe a que con las capacitaciones los funcionarios entienden mejor el objetivo de sus funciones y eso les ayuda a mejorar sus métodos de trabajo por ende su desempeño.

En cuanto a los que dicen que la Claridad y aceptación del rol no influye en el desempeño laboral encontramos que antes de capacitar era el 29%, después de capacitar el 19% y en los no capacitados vemos el 57% dicen que no influye en su

desempeño laboral. Probablemente estos son funcionarios que están bien claros de todo lo que hacen y cualquier cosa que hagan no los hará cambiar de actitudes.

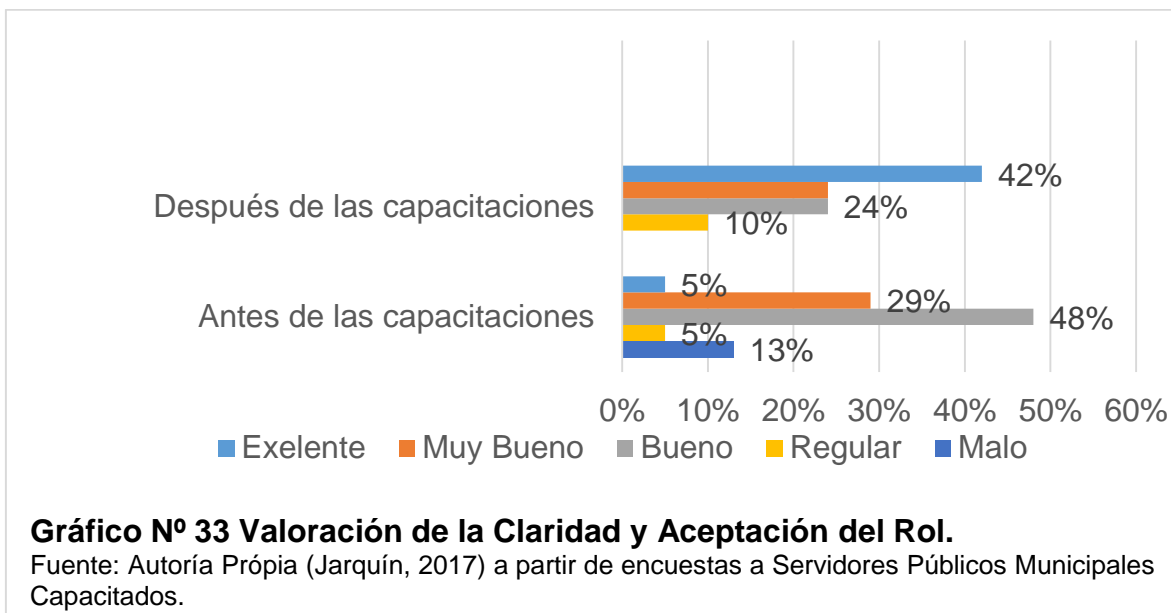
En entrevista aplicada al responsable de Recursos Humanos de la Alcaldía de Ciudad Sandino nos indica que se ha hecho énfasis en el rol de cada recurso y se les ha dado a conocer sus funciones y la importancia de cada una, lo cual ayuda a comprender la necesidad de llevarlas a cabo y como ayudan al correcto desarrollo de la comuna.

El Director de SINACAM por su parte expresa que es importante que las personas se empoderen de su cargo y sus funciones para que estén conscientes de sus responsabilidades.

La Secretaria Académica de SINACAM nos expresa que es correcto que cada servidor público maneje sus funciones y tareas, lo cual le ayudará a establecer sus metas.

Se deduce que cada servidor público está claro de sus funciones y responsabilidades y que cuando el contenido de trabajo se ve disminuido se requieren que estén anuentes a apoyar las otras áreas que están más ocupadas.

Es importante que en toda la comuna, los funcionarios estén claros de sus funciones y que acepten cada actividad con la voluntad de llegar a la meta propuesta; esto solo se logrará con un buen sistema de comunicación, entre ellos la capacitación y evaluación del desempeño.



En el gráfico N° 33 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la claridad y aceptación del rol, en donde antes de ser capacitados el 5% de los funcionarios la valoraban excelente, el 29% muy bueno, el 48% bueno, el 5% regular y el 13% malo.

Después de ser capacitados el 42% de los funcionarios valoran su claridad y aceptación del rol como excelente, un 24% muy bueno, un 24% bueno, un 10% regular y un 0% malo; mejorando significativamente esta habilidad.

Aunque los encuestados opinen que sus subordinados dominan y se apropian de sus roles, los resultados demuestran que no es así y que es necesario ejecutar eficientemente las funciones del SINACAM.

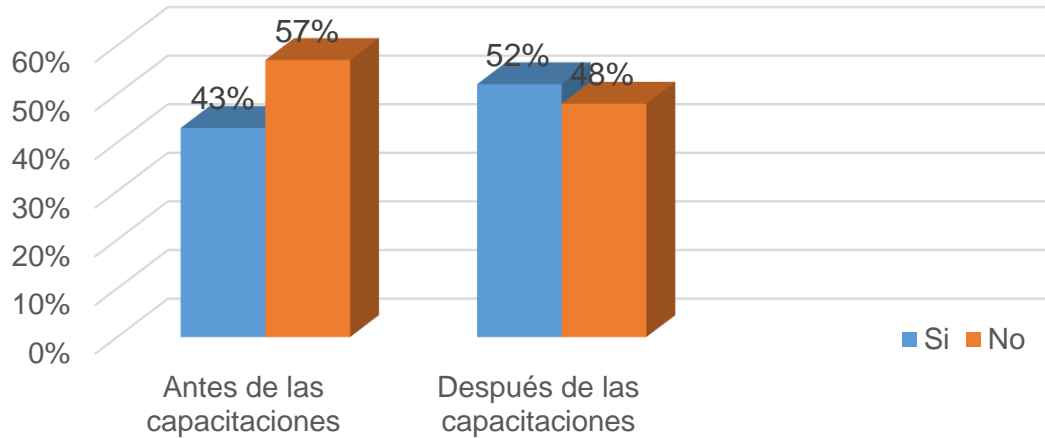


Gráfico N° 34 Las Oportunidades para Realizarse han influido en el desempeño laboral.

Fuente: Autoría Própia (Jarquín, 2017) a partir de encuestas a Servidores Públicos Municipales Capacitados.

En el gráfico N° 34 se indica el comportamiento de las opiniones sobre cómo influyen las oportunidades para realizarse en el desempeño laboral, en donde antes de ser capacitados el 43% de los funcionarios capacitados indican que si influye en el desempeño, al igual que el 52% después de ser capacitado.

En cuanto a los que dicen que las oportunidades para realizarse no influye en el desempeño laboral encontramos que antes de capacitar era el 57% después de capacitar el 48%.

El responsable de RRHH de la municipalidad de Ciudad Sandino nos expresa que el personal al saber que serán titulados de una universidad de mucho prestigio, se les despierta la necesidad de realización, ya que muchos no han podido lograrlos por diferentes factores tanto económicos como sociales.

El Director de SINACAM nos indica que un factor muy importante que ha logrado el programa es apoyar a la superación y realización personal de muchos servidores públicos municipales.

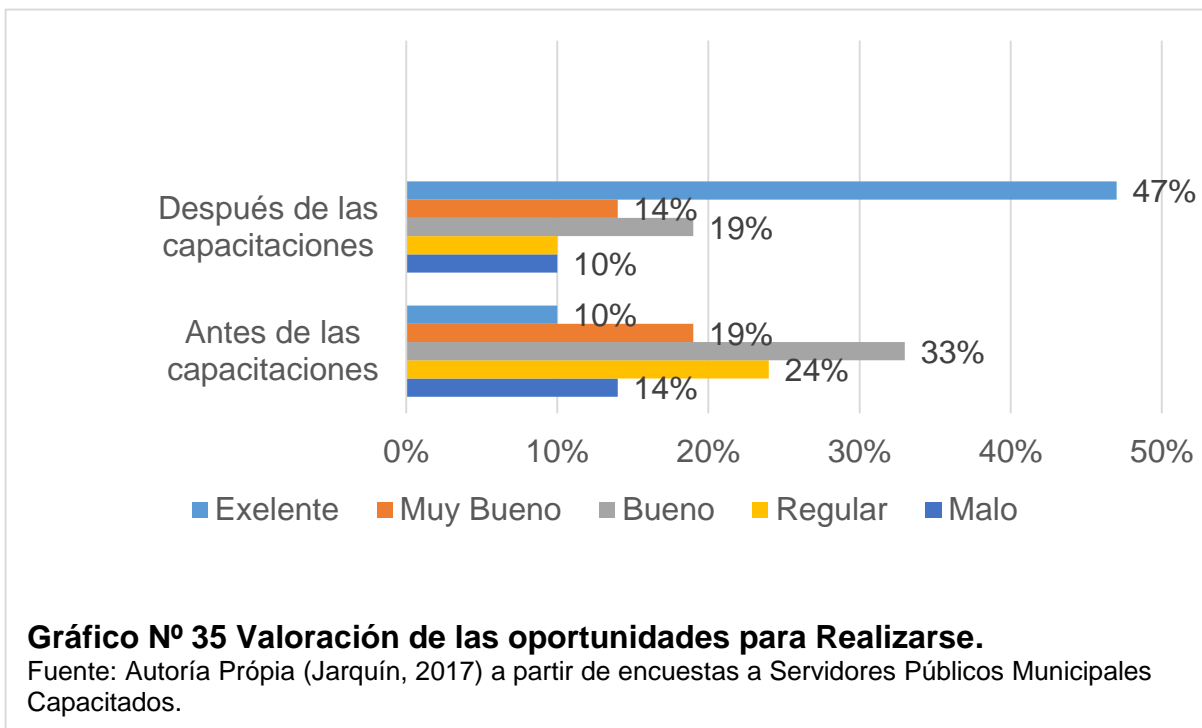
La responsable de Secretaría Académica por su parte nos indica que solo el hecho de tener una carrera profesional es un gran logro y una gran realización para los servidores públicos municipales.

El espíritu de superación está presente en los servidores públicos que han sido capacitados quienes expresan que hacen su trabajo lo mejor posible para ser tomados en cuenta en cuanto exista una plaza mejor y así sentirse realizado en el ámbito personal y profesional.

La oportunidad para realizarse, no es significativa para los funcionarios, ya que son pocas las oportunidades que han tenido y por parte de la comuna, no se ha dado a conocer cuales pudieran ser esas oportunidades que pueden aprovechar los funcionarios, argumentaban estos.

Han sido pocos los funcionarios que han encontrado oportunidades para realizarse, considerando que no se refieren solo a la oportunidad de aprendizaje, sino también a otros tipos de oportunidades como: promoción de puesto, traslado de zonas, etc.

Es importante que toda organización tenga bien detallado en su sistema de motivación, las oportunidades que los trabajadores pueden encontrar, si están en continuo crecimiento profesional.



En el gráfico N° 35 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de las oportunidades para realizarse, en donde antes de ser capacitados el 10% de los funcionarios la valoraban excelente, el 19% muy bueno, el 33% bueno, el 24% regular y el 14% malo.

Después de ser capacitados el 47% de los funcionarios valoran sus oportunidades como excelente, un 14% muy bueno, un 19% bueno, un 10% regular y un 10% malo; mejorando significativamente esta habilidad.

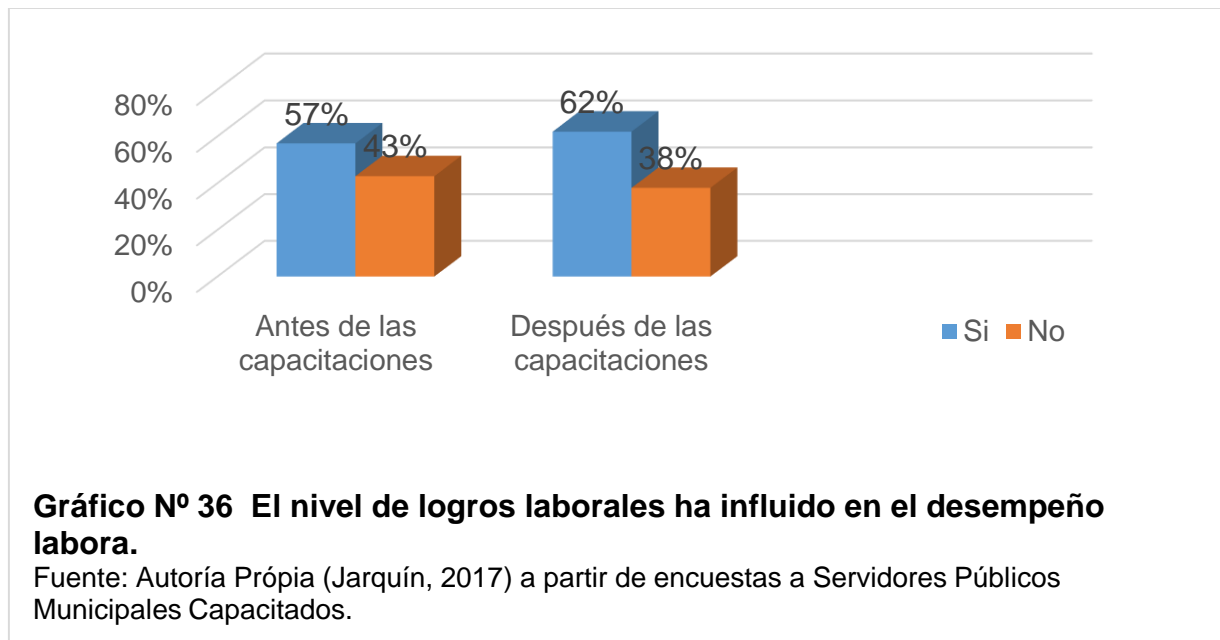
Es notorio, como la mayoría de los funcionarios encuestados valoran de forma negativa las oportunidades que tienen para superarse, opinaron en su mayoría que existen otros factores que influyen y que no tiene nada que ver con las capacitaciones, p/e: cuestiones políticas, lo cual es notorio con una simple observación del lugar y su ambiente.

Aunque en el artículo 79 del capítulo III de la ley 502, se hable que la promoción es el ascenso de un puesto de nivel inferior a otro superior dentro de un

mismo cargo. Los funcionarios y empleados tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, calificación técnica o experiencia para desempeñar la nueva función; el ascenso es a cargo superior inmediato o mediato superior. La promoción implica un salario superior al devengado en el puesto anterior (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2004)

Esto significa que por asunto de ley existe oportunidad para realizarse, pero en la práctica esto no se cumple, porque para ello no aplican todos los funcionarios, según opinión de los mismos trabajadores encuestados.

Para que esta parte de la ley se cumpla, es necesario mejorar el sistema de evaluación y ejecutar eficientemente los resultados de los mismos, para el fin que fueron creados, lo cual les dará pautas de promover al personal que realmente lo amerite según su desempeño y lealtad con su trabajo.



En el gráfico N° 36 se muestra la influencia de los logros laborales en el desempeño, tanto antes que los funcionarios participaran en el programa del

SINACAM, como después de la participación; así como también dicha influencia en los que no han sido capacitados.

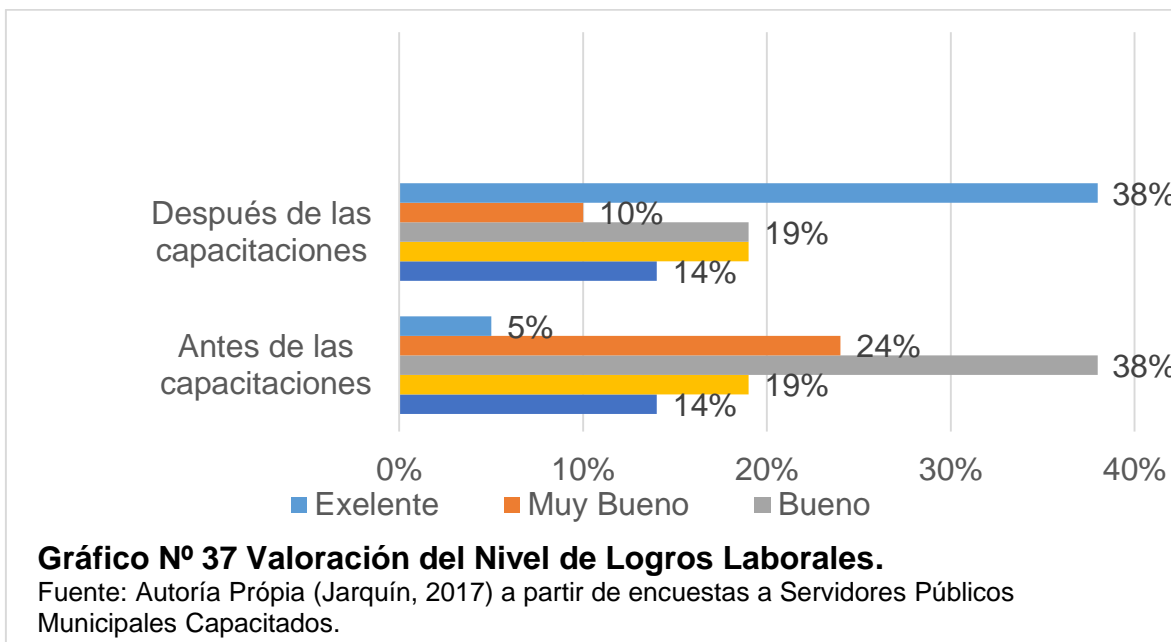
El 57% de los funcionarios encuestados, señalan que efectivamente los logros laborales influyen en su desempeño, no así para el 43% de éstos, si bien es cierto que hay influencia de este indicador, pero no es una influencia significativa ya que se trata de la opinión de casi la mitad de los funcionarios. Por otro lado se puede observar que las opiniones se elevan después de las capacitaciones, donde el 62% señala que hay influencia, sin embargo el 33% no opina lo mismo, esto se debe a que son personas que no han tenido la oportunidad de capacitarse.

El responsable de RRHH de la municipalidad de Ciudad Sandino nos expresa que entre los principales logros del personal está el de profesionalizarse así como el de adquirir nuevas habilidades que antes ni sabían que podían ser adquiridas.

El Director de SINACAM nos indica que un factor muy importante que ha logrado el programa es apoyar a la consecución de los logros laborales de los servidores públicos municipales en las distintas áreas que se desempeñan.

La responsable de Secretaría Académica por su parte nos indica que los logros laborales van más allá del lugar de trabajo ya que ayudan a la superación personal mejorando el estado de ánimo y la convivencia familiar lo cual se ve reflejado en su ambiente laboral.

En esta alcaldía los logros laborales van desde la titulación como profesional hasta ascensos laborales, los cuales influyen de forma positiva en el resto del personal que optan por perseguir nuevos logros laborales para su auto superación.



En el gráfico N° 37 se indica el comportamiento de las opiniones sobre la valoración de los logros laborales, en donde antes de ser capacitados el 5% de los funcionarios la valoraban excelente, el 24% muy bueno, el 38% bueno, el 19% regular y el 14% malo.

Después de ser capacitados el 38% de los funcionarios valoran sus logros laborales como excelentes, un 10% muy bueno, un 19% bueno, un 19% regular y un 14% malo; mejorando significativamente esta habilidad.

Se puede apreciar que el nivel de logros laborales no es valorado muy bien ni excelente, esto significa que el nivel de logros laborales no es una perspectiva que le ayude al funcionario para mejorar su desempeño.

Según entrevista realizada al Responsable de Recursos Humanos, opinó que todos estos indicadores son fundamentales para el proceso de mejoras administrativas, ya que, favorecen al crecimiento del desarrollo del desempeño con eficiencia y eficacia.

Para cada nivel de competencia, en el que se incluyen las unidades de competencia, es posible establecer un grado de dominio con el objetivo de precisar si los conocimientos y las técnicas que abarca son dominados por el individuo, permitiendo observar un aprendizaje o un entrenamiento específico para llegar hasta la etapa siguiente.

XI. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos para el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se llega a las siguientes conclusiones:

1. En el proceso de capacitación las funciones del SINACAM que más se aplican en la Alcaldía de Ciudad Sandino es: programas periódicos de capacitación y fomento de las capacitaciones, las cuales han dejado una serie de beneficios a la municipalidad como es: reducción del margen de error, mejores rendimientos, agilización de los procesos, cumplimiento de objetivos y mejor calidad de servicios; todo esto se ha logrado con los conocimientos, las habilidades y destrezas adquiridas de los funcionarios que han participado en el programa; sin embargo los beneficios para los funcionarios son mínimos, a pesar que han recibido capacitaciones de nivelación, de actualización y de interés personal.
2. El desempeño laboral de los funcionarios antes de participar en las capacitaciones con el SINACAM eran débiles por falta de: conocimientos de trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, satisfacción laboral, autoestima y habilidades.
3. Después de la participación de los funcionarios a los diferentes programas de capacitación del SINACAM, el desempeño laboral ha mejorado sustancialmente, logrando excelentes resultados producto de: la claridad de aceptación del rol, habilidades desarrolladas, el trabajo en equipo, nivel de logros laborales y las actitudes hacia los logros, a pesar de que la motivación no es muy buena. No se logra obtener una valoración precisa, debido debilidades que presenta el formato de evaluación del desempeño.

XII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda hacer una revisión de las funciones específicas del programa de capacitación, para que en dicho sistema se ajusten funciones que garanticen al funcionario recibir más beneficios, entre estos se pueden mencionar: competencia profesional; estabilidad laboral, promoción de puesto y mejora salarial, esto se puede incluir en un manual de evaluación de desempeño.
2. Se recomienda a los funcionarios de ejecución que se considere la posibilidad de incluir en los programas de capacitación a todos aquellos funcionarios que por una u otra razón no están contemplados en los propósitos de las funciones del SINACAM, ya que ésta participación les garantizará mejorar sustancialmente el desempeño laboral.
3. Se recomienda a las instancias correspondientes mejorar el formato de evaluación del desempeño, para lograr obtener resultados adecuado a las realidades en función al cumplimiento de metas establecidas y de esta forma tener datos que ayuden a la toma de decisión eficiente; para ello se presenta una propuesta (ver anexo N° 7)

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Flores, O. (17 de Mayo de 2007). *La Calidad Laboral*. Obtenido de El Blog Salmón:
<https://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/la-calidad-laboral-determina-la-productividad>
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En E. Amorós, *Comportamiento Organizacional* (pág. 171). Peru : Lambayegue .
- Angel, V. (11 de Octubre de 2011). *Subsistema de Contro de Gestión*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de SlideShare:
<https://www.slideshare.net/viviangelposada/subsistema-de-control-de-gestin>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (Quinta ed.). Caracas: Epistema.
- Ary, D. (1993). *Introducción a la Investigación Pedagógica* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Asalazar. (25 de Febrero de 2011). *Función Empresarial*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Función Empresarial: <http://asalazar-funcinempresarial.blogspot.com/2011/02/libro-de-la-materia-funcion-empresarial.html>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (20 de Octubre de 2004). *Ley 502*. Obtenido de Ley de Carrera Administrativa:
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/1DB9BBEF3892C99C062570A100583CEE?Open](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/1DB9BBEF3892C99C062570A100583CEE?Open)
- Bajos, M. T. (2004). *Efecto de la Relación Semántica*. Madrid: Aljibe.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*.
- Blandon Torrez, H. C., & Zamora Ruiz, N. (12 de mayo de 2009). Analisis de tecnicas utilizadas en la planeacion estrategica. *Analisis de tecnicas utilizadas en la planeacion estrategica*, 28,29. Matagalpa, matagalpa, nicaragua: s/e.
- Brogna, P., Serrano Delgado, G., Garrido Ramirez, E., Zires Ortiz, M., Jimenez Tórrez, P., Hernández Gómez, J., & García Domínguez, J. (2006). *Modelo de Valoración de Habilidades Adaptativas para personas con parálisis cerebral y otras discapacidades*. Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de Asociación Pro Personas con Parálisis Cerebral I.A.P:
<http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/4286/Modelo%20de%20valoraci%C3%B3n%20de%20habilidades.pdf?sequence=1>
- Camacaro, P. R. (1 de Abril de 2006). *Tesis Doctorales de Ciencias Sociales*. Recuperado el 2 de Junio de 2017, de Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización

Castrense Venezolana: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>

Carrión, G. (2013). *FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de MOTIVACIÓN COMO INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES TRANSPORTISTAS UNIDOS S.A. IMPERIAL: <https://es.scribd.com/doc/188239464/Proyecto-Tesis-Gladys-Carrion-Espilco>

Celis Maya, J. S. (2012). *Desarrollo Personal*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de 5 Grandes Actitudes Para Lograr Objetivos, Metas Y Sueños: <https://www.sebascelis.com/actitudes-para-lograr-objetivos-y-metas/>

Córdova García, D. E., Espinal Alvarenga, M. A., & Reyes Heríquez, G. L. (01 de Abril de 2009). *Estudio y Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque*. Obtenido de Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/9294/1/T-658%20C796e.pdf>

Corentt. (7 de Octubre de 2014). *Estabilidad Emocional*. Obtenido de Desarrollo Personal: <http://articulos.corentt.com/estabilidad-emocional/>

Cortés, E. (11 de Junio de 2015). *La Evaluación de los Resultados y su importancia*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Administrabien.com : <https://www.administrabien.com/la-evaluacion-de-los-resultados-y-su-importancia/>

CreceNegocios. (2 de Enero de 2015). *Los objetivos personales*. Obtenido de Emprendedores: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-personales/>

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Prentice Hall .

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: MacGraw - Hill Interamericana S.A.

Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago: Ril editores.

Emprende Pyme. (21 de Mayo de 2015). *Beneficio de la capacitación para los empleados*. Obtenido de Recursos Humanos: <http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-los-empleados.html>

Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*.

Gobierno de Nicaragua. (2015). *Carrera Administrativa Municipal*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2016, de SINACAM: <http://cam.gob.ni/cam/capacitacion-y-formacion/>

Gómez Hernández, C. (21 de Noviembre de 2014). *Nuevos Beneficios en capacitación y formación para los servidores públicos*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: <http://www.sirvoamipais.gov.co/-/nuevos-beneficios-en-capacitacion-y-formacion-para-los-servidores-publicos>

- González de la Iglesia, A. (26 de Febrero de 2017). *Creación de Empresas*. Obtenido de Creación de Empresas: http://www.creaciondeempresas.com/articulos/pg/sociedades/002-200112-El_objeto_social.asp#.WLM-kNI1_IU
- González García. (2006). *Motivación empresarial*. México: Mc Grawhill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, M. (2009). *El Movimiento de las Relaciones Humanas*. Tijuana Baja California México: Liveus.
- Jailenis, N., Yannicelis, N., & Nerio, R. (1 de Noviembre de 2013). *El Desempeño Laboral del Personal Adscrito al Centro de Estudios Administrativo y Políticas Públicas*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt": <https://es.scribd.com/doc/205932513/tesis-del-desempeno-laboral-2013-1>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración "Una Perspectiva Global"*. México: McGraw - Hill.
- Kuhn, T. S. (2007). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. (Tercera ed.). Chicago: Fondo de Cultura Económica.
- Larousse. (2004). *Diccionario Enciclopédico Usual*. España: Larousse.
- Larousse. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. España: S/E.
- Lefcovich, M. (15 de Enero de 2010). *Control de Procesos V: Gestión de la Calidad Total*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Managersmagazine.com: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/control-de-procesos-gestion-de-la-calidad-total/>
- Mason, R. D. (2006). *Estadística para Administración y Economía* (Undécima ed.). México: Alfaomega.
- Mazzilli, R. (2014). *El Rol Coordinador*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de El Emergente Psicosocial: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-14/BLOQUE_INICIAL/Bibliograf%C3%ADa_General/Elemergentepsicosocial.pdf
- Montaner Meléndez, H. (4 de Noviembre de 2007). *Rol del Investigador*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Artícuo.org : http://www.articulo.org/articulo/1660/rol_del_investigador.html
- Muñoz, A. (4 de Febrero de 2016). *Estabilidad Emocional*. Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de About en Español: <http://motivacion.about.com/od/psicologia/a/Estabilidad-Emocional.htm>
- Mussnug, K. J., & Hughey, A. W. (1997). *Trabajar en Equipo. Gestión, II*.
- Newman, W. H. (1960). *Acción Administrativa*. N.Y.: Prentice Hall. Obtenido de Acción Administrativa.

- Noemi. (5 de Noviembre de 2008). *Conocimiento de Puesto de trabajo*. Obtenido de Artículos Etiquetados: <http://www.mycoach.es/tag/conocimiento-puesto-trabajo/>
- Olmedo Mena, J. A. (2013). *La Capacitación del Servidor Municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración zonal de Tumbaco del Municipio del distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5818/1/TESIS%20FINAL%20SRA.%20JENNY%20OLMEDO.pdf>
- Ortez, E. Z. (2000). *Así se Investiga, Pasos para hacer una investigación* (Primera ed.). El Salvador: Clasicos Roxsil S.A.
- Paredes, A. (9 de Julio de 2014). *Capacidad de Síntesis*. Obtenido de Googles académico: https://www.google.com.ni/?gws_rd=cr&ei=Y062WPnyGMb2mAHlqqPYDA#q=Capacidad+de+sintesis&*>
- Parra Urdaneta, M. (16 de Abril de 2000). *La Evaluación de Desempeño y la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Desarrollo del Conocimiento de los Recursos Humanos: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Oportunidad*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Definición.de: <https://definicion.de/oportunidad/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Diccionario*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de Definición: <https://definicion.de/expectativa/>
- Pérez Varela, M. L., & Sabia, A. M. (2013). *Influencia de la Capacitación Laboral y la evaluación del desempeño en el clima organizacional del Hoteles 4 estrellas de Mar de Plata*. Obtenido de Universidad Nacional de Mar del Plata: <http://m.rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/30/087.pdf?sequence=1>
- Pérez, O. (25 de Noviembre de 2014). *Formatos Clave para la Evaluación de Desempeño en tu Empresa*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de PeopleNext: <http://blog.peoplenext.com.mx/formatos-clave-para-la-evaluacion-de-desempeno-en-tu-empresa>
- Pina, G. (23 de Septiembre de 2015). *El Rol de la Creatividad*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de El Cronista: <https://www.cronista.com/management/El-rol-de-la-creatividad-20150923-0042.html>
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (Abril de 2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*(9), 33-51.
- Ramirez, M. P. (19 de Marzo de 2009). Planeacion estrategica de una PYME. *Planeacion estrategica de una PYME*. Mexico, Mexico, Mexico: S/E.
- Regader, B. (6 de Julio de 20012). *Rasgos de personalidad*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.net/personalidad/5-grandes-rasgos-de-personalidad#!>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Administración*. México: Litográfica INGRAMEX S.A.
- Rosales, M. (2012). *El Buen Gobierno Local Cómo Funciona y Liderarlo*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2017, de Servicio de Asistencia y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL): <https://es.scribd.com/document/354104379/El-Buen-Gobierno-Local-Como-Funciona-y-Liderarlo-Mario-Rosales-1>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). España: Deusto.
- Sanín Angel, H. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública*. Santiago de Chile: CEPAL ECLAC.
- Sequeira Calero, V., & Cruz Picón, A. (1994). *Investigar Es Facil*. Managua: El Amanecer, S.A.
- Tamayo, & Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (23 de Febrero de 1999). *Administración Pública*. Obtenido de Glosario de Términos sobre Administración Pública: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indo.htm>
- Universidad Politécnica de Madrid. (1 de Mayo de 2014). *Competencias Genéricas*. Obtenido de Recursos de Apoyo al Profesorado: <http://innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas/formacionyevaluacion/analisis Sintesis>
- Vecino, J. M. (19 de Noviembre de 2008). *Importancia del trabajo en equipo en la organización*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de Trabajo en equipo: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion
- Werther, W. B., & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la preparación de Proyectos de Investigación* (Segunda ed.). Argentina: Brujas.
- Zaniuk, B. (18 de Marzo de 2012). *Antigüedad Laboral*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Buscar Empleo: <http://buscarempleo.republica.com/profesiones/antiguedad-laboral-para-que-sirve.html>

XIV. ANEXOS

ANEXO N°. 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – FAREM – Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

ENCUESTA DIRIGIDA A SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES DE LA ALCALDIA DE CIUDAD SANDINO QUE SE HAN CAPACITADO CON SINACAM

Objetivo: Analizar la Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período de Enero 2012 a Diciembre del 2015

Presentación: Estimado servidor público, solicito de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente encuesta, lo que será de utilidad para mejorar los sistemas de evaluación del programa SINACAM, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente, en algunos casos complemente o explique.

DATOS GENERALES

1. ¿Qué cargo desempeña? _____
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar?
___ De 1 a 5
___ De 6 a 10
___ De 11 a 15
___ De 16 a 20
___ De 21 a más

I. Sistema Nacional de Capacitación (SINACAM)

1. ¿Tiene conocimiento de la visión y misión del SINACAM?

__ Si, __No

2. ¿Cuáles de los siguientes objetivos persigue el SINACAM?

Objetivos	Si	No
- Objetivos en busca de beneficio Institucional		
- Objetivos en busca de beneficios sociales		
- Objetivos en busca de beneficios para el personal		

3. ¿Cuál de las siguientes capacitaciones ha recibido por parte del SINACAM?

Capacitaciones	Si	No
_De Nivelación.		
_De Actualización.		
_De Formación.		
_De Interés personal.		

4. ¿Cuáles de las siguientes funciones específicas de capacitaciones son las que más se cumplen en la Municipalidad?

Funciones	Si	No
_fomentarán las capacitaciones		
_realizarán actividades de capacitación		
_programas periódicos de capacitación		

5. ¿Cuál de los siguientes beneficios le ha dejado la participación en el SINACAM?

Beneficios	Si	No
_ampliar los conocimientos		
_mejorar habilidades y destrezas		
_mejora salarial		
_promoción		
_estabilidad laboral		
_auto-realización		
_competencia profesional		

6. ¿Cuáles de los siguientes beneficios logra la Institución con su participación al SINACAM?

Beneficios	Si	No
_Mejor calidad de servicio		
_cumplimiento de objetivos		
_agilización de los procesos		
_mejores rendimientos		
_reducción del margen de error		

7. ¿Cuáles de los siguientes beneficios logra la Sociedad con su participación al SINACAM?

Beneficios	Si	No
_mejor calidad de atención		
_Reducción en el tiempo de espera		
_Dinamización en la economía		

II. Desempeño Laboral

8. En la siguiente escala ¿Cómo valora los indicadores de evaluación del desempeño por las metas antes y después de participar en el programa SINACAM?

Indicadores	ANTES					DESPUES				
	Ex	MB	B	R	M	Ex	MB	B	R	M
Conocimiento del trabajo										
Calidad del trabajo										
Relaciones con las personas										
Estabilidad emotiva										
Capacidad de síntesis										
Capacidad analítica										

9. ¿Cuáles de los siguientes indicadores de evaluación de desempeño personal han influido antes y después de su participación al SINACAM?

Indicadores	ANTES		DESPUES	
	Si	No	Si	No
Satisfacción laboral				
Autoestima				
Trabajo en equipo				
Capacitación del trabajador				
Expectativas del empleado sobre el trabajo				
Actitudes hacia los logros y deseos de armonía				
Motivación				
Habilidades				
Rasgos personales				
Claridad y aceptación del rol				
Oportunidades para realizarse				
Nivel de logros laborales				

10. En la siguiente escala ¿Cómo valora estos indicadores de evaluación de desempeño personal antes y después de su participación al SINACAM?

Indicadores	ANTES DE PARTICIPAR EN EL PROGRAMA					DESPUÉS DE PARTICIPAR EN EL PROGRAMA				
	Ex	MB	B	R	M	Ex	MB	B	R	M
Satisfacción Laboral										
Autoestima										
Trabajo en equipo										
Capacitación del trabajador										
Expectativas del empleado sobre el trabajo										
Actitudes hacia los logros y deseos de armonía										
Motivación										
Habilidades										
Rasgos personales										
Claridad y aceptación del rol										
Oportunidades para realizarse										
Nivel de logros laborales										

Muchas Gracias por su colaboración.

ANEXO N °. 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – FAREM – Matagalpa

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES DEL SINACAM Y GERENTE O ADMINISTRADOR MUNICIPAL

Objetivo: Analizar la Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el desempeño laboral del personal de la alcaldía de Ciudad Sandino, durante el período de Enero 2012 a Diciembre del 2015

Presentación: Estimado servidor público, solicito de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente encuesta, lo que será de utilidad para mejorar los sistemas de evaluación del programa SINACAM, es por ello que se solicita responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

DATOS GENERALES

Institución: _____

Servidor Público: _____ Sexo: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistador: _____

I. SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN

1. ¿Se le ha dado a conocer la visión y misión del Sistema Nacional de Capacitación Municipal a los empleados de las alcaldías?
2. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de la visión y misión del SINACAM?
3. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el SINACAM?

4. En base a las funciones generales del SINACAM ¿Qué tipo de capacitación está brindando a las Alcaldías?
5. ¿Cuáles de las funciones específicas de capacitaciones son las que más se cumplen?
6. ¿Qué beneficio logran los trabajadores con la participación al SINACAM?
7. ¿Qué beneficios le deja a la Institución la participación de los empleados al SINACAM?
8. ¿Qué beneficios le deja a la Sociedad la participación de los empleados al SINACAM?

II. DESEMPEÑO LABORAL

- 9.Cuál es su opinión sobre cada uno de los siguientes indicadores de evaluación del desempeño por las metas antes y después de participar los trabajadores en SINACAM
- 10.¿Cuáles de los siguientes indicadores de evaluación personal considera usted han influido en el desempeño antes y después de la participación al SINACAM?
11. ¿Cómo valora estos indicadores antes y después que los trabajadores participan en el programa SINACAM?

Le agradezco su amable atención a la presente entrevista con la seguridad que los datos recopilados serán de mucha utilidad en esta investigación.

ANEXO N°. 3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – FAREM – Matagalpa
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

GUIA DE OBSRVACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD SANDINO

I. Sistema Nacional de Capacitación (SINACAM)

	SI	NO
1. Se encuentra visible la Misión y Visión del SINACAM		

II. DESEMPEÑO LABORAL

2. En las siguientes escalas, valorar los indicadores de evaluación de desempeño de personal que participaron en SINACAM

Indicadores	Ex	MB	B	R	M
Trabajo en quipo					
Motivación					
	Rápida	Lenta			
La atención					

Indicadores	Mucho	Medio	Poco	Nada
Tiempo de Espera				
	Si	No		
Cortesía en la atención				
Trabajo en equipo				
Aplicación de habilidades				
Espíritu de superación				

Anexo 4

Carta para validación de instrumentos

Matagalpa, _____

Msc. _____

UNAN – FAREM – Matagalpa.

Antes de todo reciba cordiales saludos, deseando que el éxito y la buena salud les acompañen.

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: “Incidencia del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) en el Desempeño Laboral de los empleados de las Alcaldías, durante el período 2012 - 2016”, para optar al Título de Maestría en Gerencia Empresarial.

Por su experiencia profesional, especialidad metodológica y méritos académicos me he permitido seleccionarla para la validación de dichos instrumentos, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de este trabajo.

Agradeciendo de antemano su valioso aporte, le saludo.

Atentamente;

Lic. **Ángel Ismael Jarquín Hernández**
(Maestrante)

ANEXO 5

**FORMATO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
SINACAM**

Anexo 6.

PROPUESTA

MEJORAS AL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SINACAM

1. OBJETIVO

Definir los parámetros necesarios para realizar una adecuada evaluación de Desempeño laboral de los servidores públicos de la alcaldía de Ciudad Sandino, de acuerdo con su perfil, sus responsabilidades y el cumplimiento de sus funciones en el cargo asignado; con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales. Busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio y generar acciones de mejora que promuevan el desarrollo de un personal proactivo y productivo, con el fin de que los servicios que se ofrezcan sean de calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los Servidores Públicos de carrera Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino; inicia con la aplicación de los formatos adoptados por el ente municipal y finaliza con la formulación del plan de mejoramiento individual cuando sea el caso.

3. DEFINICIONES

Evaluación del desempeño: Es el proceso mediante el cual se verifican, valoran y califican las realizaciones de una persona en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte en el logro de las metas institucionales y la generación de valor agregado que deben entregar las Instituciones.

Plan de mejoramiento "Es aquel aspecto que permite el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad pública. Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de su misión, objetivos, procesos, etc., deben operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, en los términos establecidos en la Constitución, la ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés" las actuaciones laborales y los logros requeridos para la realización y entrega de los productos o resultados finales esperados.

Estructura para la mejora:

1. **Primera parte:** Aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño
 - 1.1. Objetivos
 - a) General
 - b) Específicos
 - 1.2. Alcances
 - 1.3. Definiciones
 - a) Evaluación del desempeño
 - b) Plan de mejoramiento
 - c) Compromiso comportamental
 - 1.4. Base Legal
 - 1.5. Políticas de Aplicación
 - a) Responsable de Realizar La Evaluación Del Desempeño
 - b) Periodo para Realizar La Evaluación Del Desempeño Laboral
 - c) Tipos de Evaluaciones
 - ✓ Primera evaluación parcial
 - ✓ Segunda Evaluación parcial
 - ✓ Evaluaciones especiales
 - ✓ Evaluación extraordinaria

- d) Criterios de evaluación
- e) Nivel de desempeño

Niveles	Descripción
Deficiente	Desempeño muy abajo de lo esperado
Regular	Desempeño ligeramente debajo de lo esperado
Bueno:	Desempeño conforme con el mínimo esperado
Muy Bueno:	Desempeño por encima de lo esperado
Excelente:	Desempeño excepcional.

1.6. Descripción del procedimiento

- c) Recibir, analizar y actualizar lineamientos de evaluación del desempeño
- d) Generar material para evaluación y listado de funcionarios por área y cargo
- e) Realizar capacitación sobre normas y procedimientos
- f) Informar la evaluación de desempeño laboral y los planes de mejoramiento individual
- g) Fijar los compromisos laborales y comportamentales
- h) Realizar seguimiento semestral al logro de objetivos
- i) Realizar evaluación y seguimiento a los compromisos fijados (1er y 2do semestre)
- j) Formular el plan de mejoramiento individual
- k) Verificar formularios diligenciados y consolidar la calificación
- l) Notificar al funcionario la calificación del servicio y enviar copia a nomina
- m) Interponer recurso
- n) Proyectar acto administrativo para declarar insubsistente el nombramiento
- o) Análisis y retroalimentación

- p) Generar informe de resultados
- q) Reporte de evaluación

2. **Segunda parte:** Distribución de los evaluadores por nivel funcional

Se ha tomado en cuenta tres enfoques de evaluación, que se adaptan según el desempeño de funciones, elaborando así tres formatos:

- Evaluación en el nivel de Dirección: Es el utilizado para evaluar a todo servidor público que desempeñe funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución (Ver Formato 1)
- Evaluación en el nivel Técnico Administrativo: Es el utilizado para evaluar a todo los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas especializadas y complejas. (Ver Formulario 2)
- Evaluación en el nivel Soporte Administrativo: Es el utilizado para evaluar a todo los servidores públicos que desempeñan funciones administrativas, así como los que también desempeñan funciones de apoyo administrativo (Ver Formulario 3)
- Evaluación en el nivel Operativo: Es el utilizado para evaluar a todo servidor público con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución (Ver Formulario 4)

3. **Tercera parte:** Ejecución de la Evaluación y seguimiento

4. **Cuarta parte:** Formatos de evaluación

FORMATO DE EVALUACION NIVEL DE DIRECCION

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento o Área: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL FACTORES
				15%	20%	25%	30%	35%	
PRODUCTIVIDAD Es el rendimiento laboral con el aprovechamiento de los recursos asignados, cumpliendo con las metas y Objetivos municipales en un periodo de tiempo determinado.	35%	PLANEACIÓN DE TRABAJO: Elabora cronograma de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo, determinando las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.							
		CUMPLIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE TRABAJO: Da seguimiento al cumplimiento de las Actividades, objetivos y metas establecidos en los planes de trabajo al interior de la dirección, con el propósito de cumplir los tiempos o analizar las posibles							
		CAPACIDAD Y AGILIDAD INTELLECTUAL: Aprende, comprende y analiza una situación o un problema, estableciendo sus pasos, organizando sus partes, con la finalidad de coordinar y apoyar los procesos y procedimientos para la realización de las actividades y lograr cumplir con las metas.							
		CALIDAD DEL TRABAJO: Se refiere al nivel de responsabilidad y compromiso para lograr un trabajo eficiente, optimizando los recursos en tiempo, el cual tiene además tiene muy buena aceptación por parte del público, superiores y compañeros de trabajo.							
		COMPETENCIA TÉCNICA: Aplica los conocimientos técnicos de acuerdo a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades y destrezas de dirección necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.							
		DESARROLLO DE SU EQUIPO: Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los Recursos Humanos para una mejor							
		PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propio Departamento e identifica la mejor respuesta estratégica.							

		TOMA DE DECISIONES: Sabe cuándo es el momento correcto para actuar. Maneja los problemas con determinación y toma medidas oportunas y firmes sin esperar necesariamente órdenes expresas, abordando adecuadamente las alternativas más acertadas para la solución de los problemas relacionados a su dependencia; así								
LIDERAZGO: Capacidad y proceso de influir, dirigir y apoyar a un grupo determinado, y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	35%	MONITOREO DEL PERSONAL: Da seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar y que ya fueron desarrollados, aplicando los ajustes o correctivos necesarios para el logro de los objetivos propuestos de acuerdo a los cronogramas de								
		DELEGACION: Asigna responsabilidades y tareas a su personal de acuerdo a sus habilidades y experiencias, permitiendo que sus colaboradores/as ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas, facultándolos								
		TRABAJO EN EQUIPO: Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área;								
		INICIATIVA E INNOVACION: Genera ideas innovadoras para el desarrollo y consecución del Plan Operativo de su Unidad.								
		PERSUASION E IMPACTO: : Intenta producir cambios de actitud en sus compañeros de trabajo con el objeto de cumplir con los objetivos y las metas del área de trabajo, fundamentando objetivamente sus								
		ORIENTACION A RESULTADOS: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la Eficiencia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuya a la organización.								

		IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.							
		RELACIONES INTERPERSONALES: Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.							

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.	30%	RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.							
		ÉTICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD: Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez,							
		COMUNICACIÓN ASERTIVA: Activamente escucha las ideas y preocupaciones de los demás. Analiza la información desde diferentes puntos de vista, interpreta el lenguaje corporal, establece el elemento crítico de un problema, y llega a una conclusión lógica a través de dicho proceso. Expresa ideas de forma clara, concisa, directa y de buena manera.							
		HABITOS DE TRABAJO: Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.							
		TOTAL							
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES								
	AREA TECNICA								
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA								
	COMPETENCIA CONDUCTUAL								

EVALUADO POR: _____ FIRMA Y SELLO: _____
FIRMA DEL EVALUADO: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Periodo de prueba Nombramiento interino Traslados Evaluación extraordinaria

Otros Especifique _____

FORMATO DE EVALUACIÓN NIVEL TÉCNICO

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento o Área: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	Deficiente 10%	Regular 20%	Bueno 30%	Muy bueno 40%	Excelente 50%	Subtotal de Categoría
PRODUCTIVIDAD Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50%	CALIDAD DEL TRABAJO: Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							
		UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas							
		MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS: Se refiere al manejo de la información y archivos en forma ordenada, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial,							
		COMPETENCIA TÉCNICA: Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.							
		INICIATIVA Y CRITERIO: Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.							
		OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL: Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.							
		CAPACIDAD DE ANALISIS: Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.							

		REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS: Capacidad de elaboración y presentación técnica de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos e informes.							
		INNOVACIÓN: Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.							
		DESARROLLO DE SU EQUIPO: Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los Recursos Humanos para una mejor Gestión de área e Institucional.							

CONDUCTA LABORAL Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.	50%	PERSUASION E IMPACTO: Busca influir de forma positiva causar un efecto o impresión específica en los demás cuando se persigue un objetivo o tareas. Persuade, convence o influye a otros para que								
		ATENCIÓN AL PÚBLICO: Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.								
		TRABAJO EN EQUIPO: Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos								
		IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.								
		RELACIONES INTERPERSONALES: Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.								

	RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.								
	ETICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD: Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con								
	COMUNICACIÓN ASERTIVA: Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre								
	LIDERAZGO: Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos a una dirección determinada. Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica, motiva e inspira confianza y valores de acción. Tiene energía y la transmite a otros, Delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.								
	HABITOS DE TRABAJO: Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.								
TOTAL									
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES								
	AREA TECNICA								
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA								
	COMPETENCIA CONDUCTUAL								

EVALUADO POR: _____ FIRMA Y SELLO: _____
 FIRMA DEL EVALUADO: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Periodo de prueba Nombramiento interino Traslados Evaluación extraordinaria

Otros Especifique | _____

FORMATO DE EVALUACION NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento o Área: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	Deficiente 10%	Regular 20%	Bueno 30%	Muy buen 40%	Excelente 50%	Subtotal de Factores
<p align="center">PRODUCTIVIDAD</p> <p>Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.</p>	<p align="center">50%</p>	<p>CALIDAD DEL TRABAJO: Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.</p>							
		<p>UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.</p>							
		<p>MANEJO DE INFORMACION Y ARCHIVOS: Se refiere al manejo de la información y archivos en forma ordenada, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial, siempre que no afecte el interés público.</p>							
		<p>COMPETENCIA TECNICA: Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.</p>							
		<p>INICIATIVA Y CRITERIO: Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para</p>							
		<p>OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL: Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.</p>							
		<p>REDACCION DE INFORMES TECNICOS: Poseer la capacidad de elaborar y presentar de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos</p>							

		ORDEN Y CLARIDAD: Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que está bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.							
		INNOVACIÓN: Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.							
		CAPACIDAD DE ANALISIS: Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.							

CONDUCTA LABORAL Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.	50%	ATENCIÓN AL PÚBLICO: Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución								
		TRABAJO EN EQUIPO: Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.								
		IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.								
		RELACIONES INTERPERSONALES: Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.								
		RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones								

		ETICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD: Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.								
		COMUNICACIÓN ASERTIVA: Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre								
		HABITOS DE TRABAJO: Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de								
		CONFIDENCIALIDAD: Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.								
		DINAMISMO Y ENERGIA: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado.								
		TOTAL								
MEJORAMIENTO Y	PUNTOS FUERTES									
	AREA TECNICA									
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA									
	COMPETENCIA CONDUCTUAL									

EVALUADO POR: _____ FIRMA Y SELLO: _____
 FIRMA DEL EVALUADO: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Periodo de prueba Nombramiento interino Traslados Evaluación extraordinaria

Otros Especifique _____

FORMATO DE EVALUACION NIVEL OPERATIVO

Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento o Área: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	Deficiente 10%	Regular 20%	Bueno 30%	Muy buen 40%	Excelente 50%	Subtotal
PRODUCTIVIDAD Y HABILIDADES Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50%	UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.							
		CALIDAD DEL TRABAJO: Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							
		HABILIDADES: Capacidades y destrezas de los/as empleados/as para la realización de una o varias actividades acordes al puesto.							
		COMPETENCIA TECNICA: Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.							
		OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL: Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades							
		ORDEN Y CLARIDAD: Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que está bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.							
		INICIATIVA Y CRITERIO: Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.							
		INNOVACION: Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.							
		RENDIMIENTO BAJO PRESION: Habilidad para realizar sus tareas bajo condiciones adversas de tiempo o con sobre carga de trabajo; y que demanda a mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.							
		DISCIPLINA: Actitud que asegura la pronta obediencia de las órdenes del jefe inmediato.							

CONDUCTA LABORAL Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.	50%	TRABAJO EN EQUIPO: Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.								
		HABITOS DE TRABAJO: Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.								
		ATENCIÓN AL PÚBLICO: Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución								
		RELACIONES INTERPERSONALES: Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.								
		IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.								
		RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.								
		COMUNICACIÓN ASERTIVA: Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y/o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad.								
		ÉTICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD: Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.								
		CONFIDENCIALIDAD: Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.								
DINAMISMO Y ENERGIA: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado										

	TOTAL
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES
	AREA TECNICA
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA
	COMPETENCIA CONDUCTUAL

EVALUADO POR: _____ FIRMA Y SELLO: _____

FIRMA DEL EVALUADO: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Periodo de prueba Nombramiento interino Traslados Evaluación extraordinaria Otros

Especifique _____