



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí

Artículo científico

TEMA:

Influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018

AUTORES:

Blandón Rivera Lissethe Lourdes

Castro Castro Luis Manuel

Velásquez Rodríguez Jonar José

TUTOR:

Msc. Aminta Briones

Estelí, Marzo de 2019

RESUMEN

El estudio sobre la Influencia del clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de San Sebastián de Yalí, primer semestre 2018, tiene los siguientes propósitos: describir las condiciones en las que se desarrolla el clima organizacional, determinar cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de los servidores públicos y proponer acciones que favorezcan las condiciones del clima organizacional y la satisfacción laboral. El enfoque de la investigación fue mixto, combinando las metodologías cuantitativas con la cualitativa. Los resultados que se obtuvieron indicaron que el Clima Organizacional responde a la convivencia, respeto, unidad y el trabajo como un solo equipo, no obstante, se encontraron problemas, los cuales serán solucionados con la ayuda de todos para mejorar las

condiciones variadas. Se conoció que la municipalidad aplica las normas técnicas de control interno y procedimientos de la institución para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Sin embargo, a pesar que se hace la evaluación al desempeño, un gran porcentaje de servidores públicos entrevistados y encuestados coinciden en señalar que no existe ningún tipo de incentivo para motivar al trabajador, es decir, no hay un reconocimiento por el esfuerzo realizado, lo que viene a influir directamente en el desempeño laboral. Por tanto, el clima organizacional de la Alcaldía Municipal de San Sebastián de Yalí en el primer semestre 2018 influye directamente en el desempeño laboral de sus trabajadores. Palabras claves: Clima Organizacional, desempeño laboral, municipalidad.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza el clima organizacional como algo determinante del desempeño laboral, se plantea que el desempeño laboral es más eficiente cuando las relaciones interpersonales entre los trabajadores son positivas, es decir, entre mejor sea el trato que existe entre ellos, mejor será el rendimiento productivo de la institución. Para medir el desempeño se basó en un informe facilitado por el área de recursos humanos de la municipalidad. Se tratará, aquí, de sintetizar de forma

clara y breve los resultados, las propuestas que se plantean para ayudar a mejorar el clima organizacional en la alcaldía municipal de San Sebastián de Yalí, iniciando por la descripción del clima que se vive en la municipalidad, seguidamente por la incidencia de este sobre el desempeño de los trabajadores, sus motivaciones y finalmente se hacen propuestas concretas que ayuden a mejorar el clima organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS.

La investigación contó con la colaboración del personal electo por el pueblo como también con el personal administrativo y operativo que labora en la Alcaldía de San Sebastián de Yalí para la aplicación de los instrumentos como la encuesta y la entrevista. Consistió en obtener información de los servidores públicos de la alcaldía sobre el tema en estudio sobre opiniones, actitudes o sugerencias. (Alvarado & Pineda, 2008, citado por Castillo, Herrera & Lanuza, 2017). La encuesta fue de preguntas cerradas lo que dio como resultado respuestas más fáciles de cuantificar utilizando el programa de Excel.

Por otro lado, la entrevista fue aplicada a los servidores públicos con el fin de recopilar información sobre el ambiente físico, social y las relaciones interpersonales entre subordinados, responsables de áreas y personal electo, las

cuales fueron trianguladas con una matriz en donde se consolidaron las respuestas, se hicieron observaciones y se fundamentaron los resultados con la teoría. La investigación tiene un enfoque mixto, combinando la metodología cuantitativa con la cualitativa, para así obtener resultados más extensos en el análisis en cuestión (Ibarra 2018).

El área de estudio fue la alcaldía municipal de San Sebastián de Yalí del departamento de Jinotega, tomando la población de 56 servidores públicos que en ella laboran. La muestra con que se trabajó fue del 63% (35 personas) tomando en cuenta especialmente a los directores de área. La muestra fue seleccionada por conveniencia, que de acuerdo con Monje (2011) se define como “una muestra fortuita, se selecciona de acuerdo a la intención del investigador”.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

“El clima organizacional se define como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa” (Dorta, 2013). Así pues, en la municipalidad de San Sebastián de Yalí, encontramos una población de trabajadores predominantemente femenino y joven, por lo tanto el clima organizacional está caracterizado por proporcionar un desempeño laboral bastante productivo ya que la edad va ligada al rendimiento y la productividad laboral de los empleados, por lo que aquellos mayores de 40 años y con largas jornadas laborales podrían llegar a ser menos productivos que los empleados más jóvenes de la empresa (Martínez Silvia, 2016).

Sin embargo el clima no es tan favorable debido a la condición física de los medios de trabajo, ya que se encuentran en regulares condiciones, influyendo negativamente en el desarrollo de eficiente de las funciones de los trabajadores y por lo tanto, influyendo en sus estados de ánimo. Fiallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que se ha de tener en cuenta que la condición física en que se encuentran los

recursos materiales, ya que afectan directamente sobre la conducta de los servidores públicos.



Según las encuestas la relación entre compañeros es bastante buena, sin embargo los resultados en las entrevistas dejan ver otra perspectiva, ya que describen las relaciones interpersonales no tan buenas: “se escuchan chismes en los pasillos, hay mucha soberbia, y el clima se vuelve desordenado por la falta de dirección de los jefes y consideran que no hay una buena convivencia entre el personal y por tanto no hay un buen funcionamiento de la municipalidad, lo que afectará la atención a la población. Sin embargo no sólo en este aspecto encontramos esta dicotomía entre las respuestas, sino que también en las respuestas acerca de la relación entre áreas de trabajo en donde los encuestados

vuelven a afirmar que las relaciones son buenas cuando los jefes de áreas entrevistados afirman casi lo contrario, hablan de la existencia de algunos trabajadores con actitudes negativas y agresivas que han creado situaciones de conflicto entre los servidores públicos y algunos ciudadanos externos a la municipalidad.

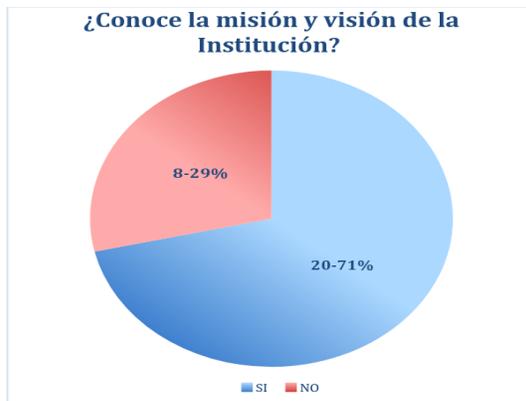
Es obvio que como en toda institución hay dificultades y roces por los diferentes tipos de personalidades, pero el personal subordinado siente temor de expresarlo y prefieren decir que todo está bien, cuando los directivos dicen que no es así.

Otro hecho muy relevante que ayuda a ver cuál es el ambiente en que se trabaja ha sido conocer que la institución no les violenta sus derechos más bien la municipalidad garantiza el cumplimiento de las leyes laborales lo que minimiza la probabilidad de abandono del puesto de trabajo.



Otro factor importante e indispensable para que haya eficiencia en el trabajo es la inversión en capacitaciones al personal y se encontró que en la municipalidad de Yalí, el área de recursos humanos se preocupa por este aspecto y sobre este punto concuerdan los puntos de vistas de los instrumentos aplicados. Las entrevistas realizadas ayudan a afirmar el resultado de las encuestas pues de parte del área de recursos humanos se imparten temas y capacitaciones sobre la conducta y valores éticos para mejorar el clima organizacional.

Parte de estas capacitaciones es el dar a conocer la misión y visión de la municipalidad con el fin de que los servidores públicos puedan identificarse con el quehacer diario de la institución y trabajando como equipo logren la consecución de las metas propuestas, ya que para Fincher (1938), el clima organizacional se define como “las



percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos (Citado por Dorta, 2013).

Por otro lado, también pudo evidenciarse que la alcaldía municipal de San Sebastián de Yalí presenta una debilidad en cuanto a la experiencia del personal, ya que posee poco conocimiento empírico de las áreas en que laboran, tienen bajo nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo, lo cual llevaría a atrasos en la ejecución de proyectos de grande envergadura o al momento de presentarse algunas dificultades específicas de algunos procesos.



En cuanto a la relación que existe entre el desempeño y ambiente laboral se constata que el ambiente laboral es bueno y que aunque algunos estén pocos satisfechos, no hay nadie que lo cataloguen como insatisfecho, pues según Fíallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización.

Los directivos de la municipalidad de San Sebastián de Yalí, a través de las entrevistas, establecen que Clima organizacional responde a la convivencia, respeto, unidad y el trabajo como un solo equipo, lo que según Brunet, 1987 y citado por Duque 2014: el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno, es decir que el individuo se comporta según el ambiente en donde se desarrolla, pero también a como se cita según Dorta, 2013: el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización de las características en un grado de autonomía, esto para referirnos, los entrevistados mencionaron las actitudes negativas, soberbia y chisme de algunos trabajadores,

remarcando que esto responde a la independencia de cada individuo.

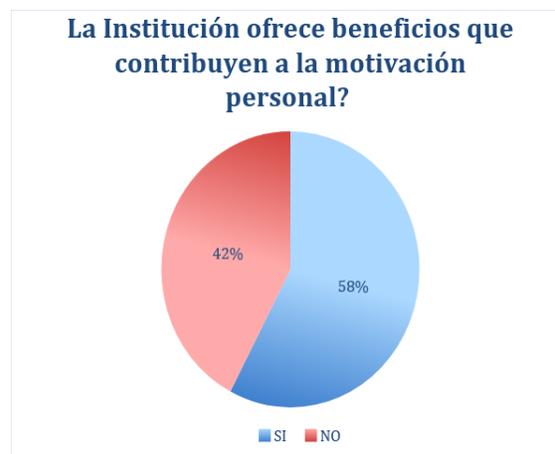
A su vez esta satisfacción dará lugar a que la productividad de la institución sea óptima, ya que permitirá el desarrollo individual como grupal.

De acuerdo a Fíallo, Alvarado y Soto (2015) los gerentes deben poner especial atención a la satisfacción de los trabajadores ya que de esto dependerá el alcance de los objetivos y metas de la organización.

Además se sabe a ciencia cierta que cuando los trabajadores se sienten que se les reconocen sus esfuerzos, tienden a sentirse motivados a dar lo mejor de ellos: haciendo mejor sus labores y a aprovechar mejor su tiempo, en otras palabras, a producirán más.

Para Fíallo, Alvarado y Soto (2015) el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados ya que favorece la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los trabajadores.

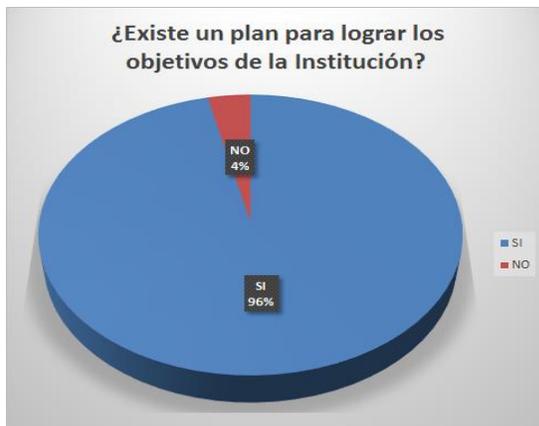
De acuerdo a los resultados obtenidos, la institución, a pesar que un poco más del 50% dicen ser motivados, hay una gran cantidad que afirman que la municipalidad



no les brinda ningún beneficio para motivarlos, por tanto, el desempeño laboral y la calidad de los servicios que se prestan pueden sufrir una gran decaída y es lo que se comenta de algunas áreas.

En el gráfico n°15 representa la realización de evaluaciones al desempeño de parte de la municipalidad. Los resultados de las encuestas muestran que el 86% de los trabajadores afirma que, si se hacen evaluaciones, otro 7% dicen que se hacen siempre y otro 7% respondió que se hacen a veces.

Tomando en cuenta los resultados, la municipalidad de San Sebastián de Yalí realiza las evaluaciones al desempeño estando de acuerdo con ello prácticamente todo el personal.



Por los resultados obtenidos se puede decir que existe un plan estratégico en la municipalidad y que la mayoría de los servidores los conocen y por esto existe un buen clima organizacional según la

definición que da Fincher (1938), el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos (Citado por Dorta, 2013).

Teniendo en cuenta que el 96% de los servidores públicos de la municipalidad en estudio conocen de un plan para lograr los objetivos, se puede decir que el clima de la institución es bastante bueno y que va en el camino correcto para la consecución de sus metas.

PROPUESTAS

Las siguientes propuestas surgen de las debilidades que se expresan en las entrevistas con el fin de mejorar el clima organizacional son las siguientes:

- Mejorar las condiciones del área de trabajo, beneficios y reconocimientos de los trabajadores, mejorando sus salarios y reconocimientos por su trabajo.
- Mejorar las condiciones de los equipos y herramientas de trabajo que permitan al servidor realizar los trabajos más eficientes.
- Realizar más encuentros y reuniones con el personal para interactuar con el personal de otras áreas, estas reuniones pueden ser recreativas para que ayuden a limar diferencias.
- Descentralizar las funciones y dar más confianza a los jefes de área para que puedan tomar decisiones competentes y de esa forma, además de optimizar sus recursos humanos, agilizar la ejecución del plan de inversión anual.

CONCLUSIONES

El clima organizacional de la alcaldía de San Sebastián de Yalí se basa en un ambiente de respeto entre todos, donde tienen mucha importancia las relaciones interpersonales, sin embargo, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, en muchas ocasiones las relaciones no son buenas porque se observa soberbia y se escuchan muchos chismes en los pasillos, causales para que el clima se vuelve desordenado.

De las entrevistas se sustrajo que, por la falta de dirección de los jefes, hay caos y esto afecta negativamente para lograr los objetivos, se vive un ambiente tenso hay divisionismo y grupos con preferencias. Según las máximas autoridades hay dificultades en las áreas, el personal presenta poco interés en su trabajo el cual lo desarrollan por necesidad no por vocación, pero también remarcan que el clima organizacional se encuentra en una especie de desarrollo, debido a que apenas se está poniendo en práctica el manual organizacional, de evaluación que esperan esto sea de motivación para el personal de dicha municipalidad.

Es importante remarcar que en toda empresa hay dificultades, pero en el caso de la municipalidad en estudio se han venido superando al punto que clima organizacional ha venido presentando mejoras, sin dejar de reconocer que las actitudes agresivas o negativas de algunos servidores públicos ha creado situaciones de conflicto con el personal y con algunos contribuyentes.

Se debe mencionar que el clima se vuelve más tenso con la presencia de personas externas en horas laborales, sin embargo, para la máxima autoridad considera que el clima organizacional es adecuado para el desempeño institucional. El clima organizacional es de tal importancia que cualquier desbalance tendrá un efecto ya sea positivo o negativo y el efecto se verá plasmado en el rendimiento del servidor público, no permitiendo el buen desarrollo y concentración del trabajador, ocasionando retraso o errores en las tareas designadas.

Para mencionar algunos aspectos negativos como efectos de un mal clima organizacional se puede mencionar la falta de motivación, no se apoderaron de sus

cargos, sus funciones y no se podría trabajar como un equipo de trabajo, la calidad de atención al contribuyente sería deficiente el efecto sería negativo y muy visible para la máxima autoridad, se

remarca nuevamente que el clima organizacional es adecuado debido a la comunicación entre los directores y los trabajadores, además de las condiciones físicas de la comuna.

RECOMENDACIONES

- ✓ El clima organizacional se puede mejorar con el compromiso individual y como un mismo equipo de trabajo, de desarrollar sus funciones en un ambiente de respeto y confianza. Este ambiente se puede lograr por medio de charlas de sensibilización, tolerancia, consejería, claro que la municipalidad presenta grandes dificultades como la asignación de puestos laborales por preferencias como la política, afinidades lo que da lugar a que a estas personas no se le pueda realizar un llamado de atención ante el incumplimiento de sus funciones o el desacato al reglamento interno, superando esta debilidad se lograría un personal que trabaja en equipo armonía unidad y con conocimiento de la misión, visión y objetivos de la municipalidad.
- ✓ Mejorar el poder adquisitivo del personal como una acción de motivación, tomando en cuenta que esto da lugar a mejorar la calidad de vida tanto de los servidores públicos como la de su familia.
- ✓ Crear un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los servidores realizando más reuniones, capacitaciones y encuentros directos con y para el personal que permitan mejorar la relación interpersonal y entre las áreas y por ende el trabajo en equipo.
- ✓ Seguir promoviendo el respeto mutuo entre los compañeros así como la tolerancia para evitar conflictos, la soberbia y chismería dentro de la municipalidad y mantener una buena relación entre jefe-subordinados.

IX BIBLIOGRAFÍA

Dorta, A. (2013). Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional. En *Blogspot*. Recuperado de <http://www.centrodesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

Duque, Y. (2015) Clima organizacional según la teoría de Litwin y Stringer. En *Blogspot*. Recuperado de <http://www.climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>

Fiallo, Alvarado y Soto (2015). Clima organizacional. En *Eumed*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>