



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, FAREM-Estelí.**

**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD  
DE ESTELÍ EN EL PERIODO DEL 2019-2020.**

**TRABAJO DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**V Administración de Empresas**

**Autores:**

Cinthia José Moreno Torrez.

Hanicksa Francela Ramírez Machado.

Luz del Carmen Sánchez Lanuza.

**Docente:**

Dra. Beverly Castillo Herrera.

Enero del 2021.



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por darnos fuerza y sabiduría para concluir este trabajo y ayudarnos a cumplir nuestras metas.

A nuestros padres por su amor, motivación y apoyo incondicional en todo momento y por ser un pilar fundamental en nuestras vidas.

A cada uno de nuestros maestros de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM- Estelí por cada una de sus enseñanzas a lo largo de los años de la carrera.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por ser nuestro guía a lo largo de este periodo y así cumplir nuestras metas profesionales.

Agradecemos a nuestros padres quienes nos apoyaron ante toda dificultad, por su amor, paciencia y motivación en todo momento.

A nuestra tutora Dra. Beverly Castillo Herrera por su paciencia, apoyo y esmero en la elaboración de nuestro trabajo investigativo, por ser nuestra fuente de inspiración y terminar con éxito nuestra carrera.

Al personal de la Alcaldía Municipal de Estelí por su tiempo, apoyo y buena voluntad para brindarnos la información necesaria para culminar esta investigación.

## **Línea de investigación**

Gestión del Talento Humano.

# **EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE ESTELÍ EN EL PERÍODO DEL 2019-2020.**

## **RESUMEN**

La presente investigación se basa en el análisis de Evaluación al desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí, se enfoca en tres ejes teóricos que son: Municipio, Desempeño Laboral y Estrategias Laborales. Este trabajo tiene como objetivo general, analizar el proceso de Evaluación al desempeño en la Alcaldía Municipal en el período del 2019- 2020. Según su enfoque filosófico esta investigación es cuali- cuantitativa por lo cual se trabajó en base a un cuadro de operacionalización por objetivos y por variables para la realización y aplicación de instrumentos tales como encuestas y entrevistas que fueron realizadas a los diferentes colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí, que se utilizarán para darle respuesta al objetivo general y a los Objetivos específicos. Los principales resultados obtenidos muestran que a pesar de existir un método de evaluación al desempeño estos no cuentan con las herramientas suficientes para mejorar su desempeño laboral en caso que este no haya sido el esperado. Para mejorar los métodos de evaluación se propusieron cinco estrategias. 1) Capacitación a colaboradores sobre Evaluación al desempeño; 2) Mejora de la eficiencia laboral de los colaboradores; 3) Motivación al personal; 4) automatización del método de evaluación; 5) Comunicación.

**Palabras claves:** Evaluación, desempeño laboral, estrategias, Alcaldía Municipal.

## **Research of line**

Management of human talent.

## **Evaluation of labor performance of collaborators in Alcaldía municipal of the city of Estelí in the period from 2019-2020.**

### **ABSTRACT.**

The present investigation is based on the analysis of the Evaluation of labor performance in Alcaldía municipal of the city of Estelí, focused in some important points like municipality, labor performance and strategies that work out as a basis for research and knowledge of the subject and achieve success, this research has the general objective, to analyze the process of evaluation of labor performance on the Alcaldía municipal of Estelí in the period from 2019-2020 in order to propose strategies for improvement and proper functioning of the evaluation methods. According to the philosophical approach this research is qualitative- quantitative in which it worked on the bases of the operationalization table of the specifics and general objectives for the realization and application of instruments as surveys and interviews to obtain necessary information that was used to give response to general and specific objectives. The main results show that despite the existence of a method of performance evaluation these do not have sufficient tools to improve their performance in case it has not been the expected. Five strategies were proposed to improve evaluation methods. 1) Training of collaborators about labor performance; 2) improvement of employee efficiency; 3) Motivating staff; 5) automation of the evaluation method; 6) Communication.

**Keywords:** Evaluation, labor performance, strategies, Alcaldía municipal.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. MUNICIPIO.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.1. CONCEPTO DE MUNICIPIO.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1.2. FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.3. ELEMENTOS DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.4. EL GOBIERNO MUNICIPAL.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. DESEMPEÑO LABORAL.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1. DEFINICIÓN DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3. ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.3. TIPO DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.4. LA ESTRATEGIA LABORAL .....</b>	<b>36</b>
<b>CAPITULO IV. HIPÓTESIS U OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>

<b>5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO</b> .....	44
<b>5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ</b> .....	44
<b>5.3. MUESTRA DE ESTUDIO</b> .....	46
<b>5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	47
<b>5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	47
<b>CAPITULO VI: RESULTADOS</b> .....	49
<b>6.1. ORGANIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ</b> .....	49
<b>6.1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ</b> .....	50
<b>6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL</b> .....	51
<b>6.1.3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL</b> .....	53
<b>6.1.4. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	56
<b>6.2. PROCESO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO</b> .....	58
<b>6.2.1. SISTEMAS DE CONTROL DE PERSONAL MANEJADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	58
<b>6.2.2. EL PROCEDIMIENTO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL</b> .....	59
<b>6.2.3. EL MÉTODO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL</b> .....	68
<b>6.3. LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES REALIZADA POR RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ</b> .....	74
<b>6.3.1. RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO 2019-2020</b> .....	74
<b>6.3.2. EL PROCESO DE SEGUIMIENTO</b> .....	75
<b>6.3.3. LA MOTIVACIÓN LABORAL</b> .....	76
<b>6.4 FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL SEGUN LOS COLABORADORES</b> .....	78
<b>6.4.1. DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS</b> .....	78
<b>6.4.2. ASPECTOS LABORALES DE LOS COLABORADORES ENCUESTADOS</b> .....	81
<b>6.4.3. MÉTODO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	83
<b>6.4.4. LA EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	90
<b>6.4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS</b> .....	94
<b>6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZATIVA PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL</b> .....	95
<b>6.5.1. ANÁLISIS FODA</b> .....	95
<b>6.5.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZATIVA</b> .....	96

<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>



## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. ANTECEDENTES

En la búsqueda de información para la investigación sobre “Evaluación al desempeño laboral en la alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí en el período del 2019-2020”, se visitó la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y diversos portales de internet.

Se han encontrado seis tesis realizadas por estudiantes de UNAN-Managua, FAREM-Estelí para optar al título de licenciatura en administración de empresas, que se consideran antecedentes de este estudio.

La Tesis elaborada en 2015 por: Oscar Luis Izcano Amador, María Cristina López Montenegro, Frangine de Fátima Mejía Galeano, y titulada “Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicato y administración Septiembre - diciembre 2014”. Esta es una investigación cuali-cuantitativa o mixta. Se analiza el desarrollo organizacional incorporando a los sindicatos y su relación con componentes de asistencia legal y asistencia técnica que determinarían el buen desempeño de cada trabajador y el buen funcionamiento del municipio, arrojando como resultados que uno de los problemas es la estructura organizacional de la administración que no está acorde con los requerimientos de las diferentes áreas. (Izcano Amador, López Montenegro, & Mejía Galeano, 2015)

La segunda tesis del 2015 elaborada por: Mara Liseth Flores Pauth, Neysis Madeleyne Velázquez Betanco, y Meyling Patricia Gómez Rugama, titulada “Incidencia del Talento humano en el desempeño laboral de la Alcaldía de la Sabana municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016”. Investigación cualitativa. Este trabajo evidencia que existe cierto tipo de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo. Entre las estrategias sugeridas se encuentran, elegir mejor al personal, diseñar e implementar la evaluación al desempeño, motivar al personal, dejar en claro a los jefes que el recurso humano es el más

importante y crear un plan de acción que sirva como guía para la toma de decisiones. (Flores Pauth, Velásquez Betanco, & Gómez Rugama, 2016)

En el 2019 se presentó una tesis realizada por: Cecil Yaneth Benavides Blandón, Arlen Patricia Hernández Lira, y Diana María Mendoza Moran, titulada “Desempeño Laboral en el área de servicios administrativos del Hospital Escuela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019”. Investigación de tipo cuantitativa. Como resultado se muestra el mal manejo de ciertas áreas y el descontento de los colaboradores con estas; la sobrecarga de trabajo, falta de motivación, planes estratégicos, entre otros. Las estrategias que sugieren son: elaborar planes sobre lo que los empleados necesitan capacitación, mejorar distribuciones de áreas, realizar reconocimientos como forma de motivación a los colaboradores cuando estos realicen sus labores eficientemente y a los colaboradores se les recomienda, cumplir con sus labores en tiempo y forma. (Benavidez Blandón , Hernández Lira, & Mendoza Moran, 2019)

En 2011 se elaboró la tesis elaborada por: Luis Emilio Vallejos y William José López, titulada, “Importancia de la Evaluación al Desempeño laboral en las fincas de producción de la empresa Tabacos de Oriente de Nicaragua S.A.”. El tipo de investigación es exploratoria. Los principales resultados indican que no hay un método para la evaluación del desempeño del personal, se realiza de forma informal y empírica, además se carece de un departamento de Recursos Humanos, en el que se sugiere que principalmente haya un área de Recursos Humanos que maneje no solo al personal sino sus necesidades, que sea responsable y que implemente métodos evaluativos a los colaboradores. (Vallejos & López, 2011)

Otra tesis de 2016 presentada por: Judith del Rosario Herrera López, Anielka Damaris Herrera Pineda, y Dayan Jorge Siles, se titula “Incidencia de factores Motivacionales en el desempeño laboral del área de producción de Drew State Tabaco Company en la ciudad de Estelí”. El tipo de investigación es mixta. Su fin fue determinar los factores motivacionales en el desempeño laboral. Los principales resultados muestran que las estrategias que utilizan en esta fábrica son: ascensos, préstamos personales, aumento salarial, etc. Las cuales son muy buenas para el buen desempeño laboral, sin embargo, se deben reforzar y aplicar nuevas estrategias para que los trabajadores sigan rindiendo en las diferentes áreas. (Herrera López, Herrera Pineda, & Siles, 2016)

Otra tesis realizada en 2017 por: Osmin Obed Cascos Suarez, Lesyling Lisseth Chavarría Pérez y Brenda Massiel Fajardo Martínez, titulada: Incidencia de Higiene y Seguridad en el Desempeño Laboral de la Fabrica TACASA S.A. Tipo de investigación mixta. Uno de los resultados que arrojó fue que la empresa cuenta con algunas instalaciones adecuadas, pero, no están del todo capacitadas, no prestándole a los colaboradores el equipo adecuado y que esta no tiene rutas de evacuación, las que son muy importantes en cualquier empresa (Cascos Suarez, Chavarría Pérez, & Fajardo Martínez, 2017)

Hay otras tesis realizadas en la universidad Cesar Vallejo de Perú y la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador.

En 2015 se realizó una tesis para optar al grado académico de maestría en gestión de los servicios de la salud en la Universidad Cesar Vallejo de Perú, elaborada por: Lisbeth Iraida Juárez Díaz, y se titula: Relaciones Interpersonales y desempeño laboral en los trabajadores de Centro de Salud Morales. Tipo de investigación es descriptiva. El resultado de la investigación fue que hay una relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño de los colaboradores, muestra que trato y comunicación son factores claves para las buenas relaciones al igual que valores como la solidaridad y el compañerismo, la efectividad de los colaboradores es de gran impacto en esta institución, entre las recomendaciones se encontraron; impulsar pensamientos y conductas en aras de mejorar el desarrollo organizacional y la creación de nuevos métodos evaluativos y mejora continua de todos los colaboradores y que estas colaboren a optimizar los niveles de atención a la población. (Juárez Diaz, 2015)

En el año 2011 se realizó un trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría de la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador, elaborada por Julia Irene Iturralde Torres llamada "La Evaluaciones al Desempeño y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato 2010. Esta investigación de tipo cualitativa. Como principales resultados de la investigación están, la empresa cuenta con un buen margen de apreciación de los trabajadores, estos conocen sus resultados de evaluaciones al desempeño, aunque los objetivos de estas evaluaciones no son de conocimiento de los trabajadores y no se encuentran métodos de evaluación

que potencien y fortalezcan el capital humano. Entre las recomendaciones que se le dan a la empresa están; poner más atención a los requerimientos de los colaboradores, buscar alternativas que mejoren la apreciación de los trabajadores acerca de su ambiente laboral y crear una cultura empresarial donde los colaboradores conozcan los objetivos y se empapen de ellos. (Iturralde Torrez, 2011)

En esta investigación se analiza la "Evaluación al desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí" y aunque hay temas con características similares y de la misma institución, no se encontró ninguna investigación en la evaluación al desempeño, enfocada en la alcaldía municipal de Estelí, considerando no solo los resultados de procesos evaluativos, sino también la valoración de los colaboradores al participar en dicho proceso, y se sugieren estrategias para la mejora.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Alcaldía del municipio de Estelí se localiza en el barrio 16 de julio. Tiene como misión cumplir los requerimientos de la ley de acceso a la información pública como una entidad responsable y apegada al marco legal que lo rige y su visión es mantener un estrecho vínculo de comunicación con los ciudadanos y ciudadanas del municipio de Estelí. (González & Ortiz, 2004, pág. 48)

*La Alcaldía de Estelí se encarga de promover el desarrollo humano de cada ciudadano, velando por el progreso de la ciudad y ayudarla a crecer en los diferentes aspectos, económico, social y cultural de la ciudad de Estelí. (Raúl Mairena. 20 de abril 2021. Responsable de Recursos Humanos. Alcaldía Municipal de Estelí)*

La alcaldía municipal de Estelí, actualmente se encuentra con problemas de coordinación e ineficiencia en el desempeño laboral de sus colaboradores, creando un ambiente tenso entre ellos, afectando el clima laboral, esto se debe a la falta de seguimiento a los resultados de la evaluación al desempeño, para ir corrigiendo los errores encontrados y mejorar el ambiente laboral en cada área de trabajo.

Otra problemática es el sistema de trabajo para el manejo de información que está desactualizado, no se cuenta con el equipo tecnológico para realizar el trabajo. Por ejemplo, en el área de Recursos humanos, se debe ser cuidadoso, ya que existen alrededor de 400 expedientes que cuentan con documentos personales y laborales. Una de las actividades que se realizan diariamente es la actualización de subsidios, descargue de vacaciones y documentos extra para tener cada expediente ordenado y con la información actualizada. Por lo tanto, trabajar de esa manera con archivos (AMPOS) puede resultar ineficiente, esto afecta significativamente en la evaluación al desempeño porque, el método se puede aplicar de la manera correcta si esto no está actualizado.

Es importante destacar que cuando no se está tomando en cuenta la evaluación al desempeño laboral, la institución puede presentar problemas en sus colaboradores, que afectan a la institución de manera interna y externa, cuando el equipo no está laborando acorde con la demanda y se refleja en una atención deficiente a la población que solicita los servicios por lo tanto se puede generar una valoración negativa.

El proceso de evaluación a colaboradores está a cargo del área de recursos humanos de la alcaldía de Estelí se ha ido mejorando, aunque actualmente no se encuentra en las condiciones adecuadas, el modelo a seguir ha sido el mismo durante muchos años, no se ha actualizado, los diferentes departamentos no están funcionando adecuadamente, para ayudar a sus colaboradores se necesita dar seguimiento e implementar las debidas estrategias para la mejora. El seguimiento es indispensable para que cada colaborador para corregir errores encontrados.

Los problemas en esta investigación se han dividido según las etapas de evaluación al desempeño:

### **1- El método utilizado en la evaluación al desempeño**

El Método de evaluación al desempeño que realizan en la alcaldía municipal de Estelí, es un método antiguo, los parámetros que estos siguen para evaluar a los colaboradores son de poca profundidad y no está actualizado de acuerdo a las nuevas tecnologías y necesidades de cada colaborador. El método que implementa la alcaldía es de enfoque cuali-cuanti, donde se valora cada parámetro, la evaluación al desempeño que aplica la alcaldía es ineficiente, no abarca a nivel

global los indicadores necesarios, no está actualizado de manera adecuada, por ende, no se logra recolectar o evaluar los indicadores según las necesidades de cada colaborador.

## **2- La aplicación del instrumento de evaluación al desempeño**

Esta etapa, es una de las más importantes, ya que aquí se aplica el instrumento para evaluar el desempeño de la Alcaldía de Estelí. El problema principal, es que por las diferentes funciones que realizan los colaboradores tanto los que laboran dentro como fuera de la institución es difícil realizar de manera adecuada el proceso de evaluación al desempeño, la forma en la que se lleva a cabo es sencilla y con poca explicación antes de realizarla. Cada jefe de área se encarga de aplicar la evaluación al desempeño a los diferentes colaboradores que dependen directamente de su cargo, se estipula un día y hora específica para la evaluación, en ocasiones se pospone por algún inconveniente o porque no se cuentan con las herramientas necesarias para aplicarlo.

## **3- El proceso de control y evaluación del instrumento**

Posteriormente de aplicar la evaluación en la alcaldía municipal de Estelí, cada jefe de área ha evaluado a sus colaboradores por medio del método de evaluación al desempeño determinado, tomando en cuenta los parámetros de desempeño individual e institucional estos entregan los resultados al área de Recursos Humanos quienes se encargan de archivar y procesar los resultados obtenidos de la evaluación de cada colaborador en AMPOS, por semestre, año, por orden dirección Asignada, no es la forma más segura y eficiente de hacerlo, esto dificulta así la tarea de llevar un control actualizado sobre la evaluación al desempeño por parte de Recursos Humanos.

## **4- El seguimiento**

Para esta etapa, cada jefe de área analiza el puntaje obtenido de cada colaborador y posteriormente entregar el resultado a ellos mismos para poder ver el resultado y autoevaluarse. El problema en esta etapa es que el seguimiento no se llega a cumplir con eficiencia ya que por cuestiones de

tiempo solo se aplica el método y no se da un seguimiento continuo a los resultados. Solo se aplica el método y no se sigue un protocolo de seguimiento eficaz ante resultados insatisfechos.

### **1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La ruta crítica que orienta esta investigación se delimita en las siguientes preguntas-problema:

#### **1.3.1. PREGUNTA CENTRAL**

¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de evaluación al desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de Estelí en el período 2019-2020?

#### **1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

- 1- ¿Cómo está organizada la Alcaldía municipal de Estelí?
- 2- ¿Cómo funciona el Método de Evaluación al Desempeño del personal utilizado en la Alcaldía Municipal de Estelí?
- 3- ¿Cuáles han sido los resultados de la última evaluación al desempeño implementada en la Alcaldía Municipal de Estelí?
- 4- De acuerdo a la última evaluación, ¿Qué factores influyen para un adecuado desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía municipal de Estelí?
- 5- ¿Cuáles son las acciones que implementan el área de Recursos Humanos para darle seguimiento a los resultados de la evaluación al desempeño del personal?
- 6- ¿Cómo valoran los colaboradores los procesos de evaluación al desempeño laboral en la Alcaldía municipal de Estelí?
- 7- ¿Cómo se puede mejorar el proceso de evaluación al desempeño laboral en la alcaldía municipal de Estelí?

## 1.4. JUSTIFICACIÓN

El método de evaluación del desempeño laboral, es considerado una herramienta de gestión de recursos humanos y permite determinar la actuación de cada una de las personas.

El desarrollo de la evaluación al desempeño, dentro de cualquier institución es de gran interés, puede generar, retroalimentación tanto al colaborador como a los jefes de departamentos, ya que se encuentran dificultades que surgen y afectan la motivación del personal y el desempeño de este mismo, Siendo este un proceso de gran ayuda para establecer estándares de calidad que les proporcione a las instituciones información para mejorar la calidad de su servicio y optimizar sus recursos.

Esta investigación contiene una propuesta de mejora para la evaluación al desempeño en la Alcaldía de Estelí, que puede ser aplicada por el Área de Recursos humanos para fortalecer sus procedimientos en los diferentes departamentos al aplicar la evaluación al desempeño a cada uno de los colaboradores, y servirá de base para darle a futuros investigadores estudios sobre el tema.

Este estudio permite afianzar los conocimientos que se han adquirido como estudiantes a lo largo de la preparación en la carrera de administración de empresas, y poder aplicarlos en la Alcaldía Municipal mediante la investigación aplicada.

El estudio de la evaluación al desempeño es de suma importancia, no solo para el campo administrativo sino para la población en general, ya que es una información relevante para los ciudadanos el conocer cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores en las municipalidades.

Este estudio será de beneficio para los estudiantes en las futuras investigaciones sobre el desempeño laboral y los sistemas de evaluación llevados a cabo en la institución, será un instrumento primordial para ampliar su tema, teniendo como base este estudio realizado en la Alcaldía municipal de la ciudad de Estelí, ya que enriquecerá los conocimientos.



Finalmente, esta investigación es importante para la UNAN-Managua, FAREM-Estelí porque contribuye al fortalecimiento de la línea de investigación sobre gestión del talento humano, con el cual se deja un precedente para futuras investigaciones.

## **CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso de evaluación al desempeño laboral de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Estelí en el período 2019–2020.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1- Describir el proceso de organización de la evaluación al desempeño en la Alcaldía Municipal de Estelí.
- 2- Determinar los resultados de la última evaluación al desempeño de los colaboradores en Alcaldía Municipal de Estelí.
- 3- Identificar los principales factores que influyen en el desempeño laboral, de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Estelí.
- 4- Proponer estrategias organizativas para la mejora del proceso de evaluación al desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí.

## **CAPITULO III. MARCO TEÓRICO**

De acuerdo a nuestro lineamiento los ejes teóricos de esta investigación son: 1) Municipio; 2) Desempeño laboral; y 3) Estrategias para el desempeño laboral. A continuación, se desarrolla cada concepto:

### **3.1. MUNICIPIO**

#### **3.1.1. CONCEPTO DE MUNICIPIO**

El Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y su gobierno; Son Personas Jurídicas de Derecho Público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. (La Gaceta, 2004, pág. 4)

El municipio puede ser entendido sin duda alguna por su importancia histórica y actual, el primero de los entes que integran la Administración Local de un territorio. Es la base de la división política administrativa del país, Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Sociológicamente es una agrupación de familias situadas en un mismo territorio para satisfacción de las necesidades originadas por las relaciones de vecindad; por lo tanto, es conocido como persona jurídica de Derecho Público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. (Mendoza K. d., 2019, pág. 4)

El vocablo “Municipio” proviene del latín, siendo una palabra culta de ese idioma, compuesta de dos locuciones: El sustantivo munus, que se refiere a cargas u obligaciones, tareas, oficios entre otras varias acepciones, y el verbo capere que significa tomar, hacerse cargo de algo, asumir ciertas cosas. De aquí se deriva el concepto minicipe, que hace alusión a los propios gobernantes o los habitantes de las circunscripciones municipales. (Ruiz Massieu, 1992, pág. 187)

Un municipio se caracteriza por su labor en el desarrollo humano sostenible y la vulnerabilidad social, económica, territorial y ambiental, con una cobertura eficiente y equilibrada de los servicios

públicos, que funcione a manera general de acuerdo a lo que se atribuye sus funciones entre su principal objetivo está el desarrollo a la democracia directa. (Alcaldía Municipal de Estelí, 2016, pág. 11)

### **3.1.2. FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ**

Según la ley No. 40: Ley de Municipios, se describe la organización del municipio y se precisan sus funciones (La Gaceta, 1988, pág. 4):

Artículo 4.- Cada Municipalidad estará a cargo de un Concejo Municipal integrado por cinco Regidores, electos popular y directamente cada cuatro años, con representación proporcional de los Partidos que participen en la elección, de acuerdo con el “cociente electoral”. Cada Consejo será presidido por un Alcalde Municipal, que elegirá cada año dentro o fuera de su seno el Consejo mismo, el cual podrá reelegirlo.

Arto. 8.- El Municipio ejercerá la administración del Registro de Estado Civil de la Personas, conforme la dirección normativa y metodológica del Consejo Supremo Electoral.

Artículo 7.- Las Municipalidades y el Distrito Nacional coordinarán sus programas de obras y servicios, con los que para la localidad elabore el Gobierno. Cuando el Estado directamente o mediante cualquier dependencia coopere total o parcialmente en obras o servicio municipal, el Ejecutivo podrá establecer las condiciones de tal cooperación.

Art. 9. En el ejercicio de su competencia, los Municipios podrán:

- a) Contratar con otras instituciones del Estado la prestación de servicios que por su naturaleza puedan ser realizados por ellas de una mejor forma, observando su correcta ejecución.
- b) Celebrar contratos u otorgar concesiones previa licitación con personas naturales o jurídicas, de carácter privado, para la ejecución de funciones o administración de establecimientos o bienes que posea a cualquier título, sin menoscabo de ejercer sus Facultades normativas y de control.

Arto. 10.- Los municipios pueden realizar actividades, complementarias de las atribuidas a otras Instituciones y entre otras, las relativas a la educación, sanidad, vivienda, aguas, alumbrado público, cultura y deportes.

Art. 12. Los Municipios podrán asociarse voluntariamente por medio de asociaciones municipales que promuevan y representen sus intereses y prestarse cooperación mutua para el eficaz cumplimiento de sus actividades.

Los Municipios también podrán, voluntariamente, constituir Mancomunidades y otras formas de asociación municipal con personalidad jurídica, cuyo propósito será racionalizar y mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos.

### **3.1.3. ELEMENTOS DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ**

Nuestra constitución política establece que los elementos del municipio son tres: territorio, la población y el gobierno. Los cuales son esenciales para nuestro país. (La Gaceta, 1988, pág. 4). Según López, Sandino, & Baldizón (1999), estos pueden ser entendidos así:

**La población** la forman todas aquellas personas que de forma habitual y las que temporalmente se encuentran en el Municipio. Estas tienen una identificación con la localidad donde desarrollan sus actividades económicas, propias de su cultura y sus tradiciones. La población municipal se interrelaciona entre sí para desarrollar sus actividades económicas y sociales.

Estas crean una serie de interdependencias entre los diferentes sectores, creando valores culturales y de pertenencia, nutriéndose de su propia cultura, constituyendo un sistema de valores interiorizados por todos sus miembros, donde cada persona se reconoce a sí misma como parte de un conjunto determinado. En este nivel cultural, la pertenencia se expresa en términos de identidad colectiva.

**El territorio:** Es el espacio territorial delimitado por Ley, se compone de una cabecera municipal, pueblos, comarcas, valles y caseríos, base de la identidad local. La identidad se construye también

por la pertenencia a un determinado territorio, el hombre se relaciona con espacios físicos en donde desarrolla sus actividades.

Estos espacios son significativos para el grupo que los habitan, dado que sus antepasados también los habitaron y donde existe el producto de su trabajo, así como la práctica y desarrollo de sus creencias, mitos, ritos y costumbres. Por esto, la relación entre el hombre y su territorio se desarrolla en lo más profundo de su conciencia en donde se registran los aspectos más permanentes de la personalidad individual y colectiva.

El sentimiento de pertenencia a un territorio es más fuerte cuando se le compara o es necesario defenderlo, pero sobre todo cuando existe una propuesta de cambios, dado que conlleva un rompimiento de algo para construir uno diferente, pero con la esencia de que se eliminó a fin de cumplir ciertos requisitos en lo nuevo que se quiere construir.

La identidad con un territorio se convierte en factor de desarrollo, cuando se visualizan acciones de cambio hacia el futuro, que permiten la movilización de los actores humanos y recursos materiales.

**El gobierno municipal**, está conformado por las autoridades municipales, integradas por el Alcalde, Vice-Alcalde y el Concejo Municipal, electos dentro de un marco de democracia. Sus miembros, que tienen la autoridad moral, política y legal, deben gobernar en el territorio propiciando la participación de la población en las diferentes actividades de su gestión.

El municipio debe concebirse como un todo, es la afirmación de las diferencias, de lo específico, de lo individual, de lo que define a cada grupo humano en particular en un momento histórico. Es, por tanto, un sistema de relaciones complejas que generan asociaciones entre individuos en función de determinados objetivos.

Como en todo proceso de desarrollo, se trata de crear vínculos que están asociados a relaciones de intereses entre grupos y sectores de la población y por tanto a situaciones conflictivas, que deben continuamente atenderse para que ese sistema de relaciones sociales, se mantenga o se conduzca

hacia objetivos determinados, como por ejemplo; la consecución de puestos de trabajo o la construcción de viviendas, aspectos que pueden materializarse a través de la promoción del desarrollo económico local, proceso facilitado por el gobierno local.

La promoción del desarrollo local, tiene como premisa su desarrollo económico, y esto requiere de relaciones concertadas entre las diferentes fuerzas que existen en los municipios.

El municipio es pues el resultado de cada uno de esos aspectos (población, territorio y gobierno local) que tiene su propia personalidad colectiva, dentro de un marco de autonomía municipal.

### **3.1.4. EL GOBIERNO MUNICIPAL**

#### **3.1.4.1. CONCEPTO DE GOBIERNO MUNICIPAL**

Ley de reformas a la Ley No. 40, Ley de Municipios publicada en La Gaceta en sus artículos 17 y 18 establece lo siguiente:

El gobierno y la administración de los Municipios corresponden a las autoridades municipales, las que desempeñarán sus atribuciones de conformidad con la Constitución Política y la presente Ley, a fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones de su comunidad. El gobierno de los Municipios corresponde a un Concejo Municipal con carácter deliberante, normativo y administrativo, el que estará presidido por el Alcalde o Alcaldesa.

El Gobierno Municipal es la entidad territorial que está a cargo del territorio municipal o municipio, éste goza de autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites convenidos por la Constitución y las leyes de descentralización de cada país. Los Gobiernos Municipales empiezan a asumir funciones administrativas, políticas y tributarias a partir de los años 1980, con la nueva división político-administrativa de los territorios nacionales.

En los últimos años los Gobiernos Municipales han reforzado sus atribuciones a partir del gobierno central y gracias a la cooperación descentralizada. Esto se debe en parte a la gestión descentralizada

que ha demostrado buenos resultados en términos de participación ciudadana, de adecuación a las necesidades de la población, de lucha contra la pobreza, de rendición de cuentas y transparencia.

El gobierno municipal es un gobierno con una concepción pluralista, representativa y participativa. Pluralista, al estar representadas las principales fuerzas políticas del Municipio; representativa, al estar integrado proporcionalmente cada partido en relación a la cantidad de votos obtenidos en las elecciones, y participativa, al tener como principio mejorar las condiciones de vida de la población, propiciando la participación de los pobladores en la gestión local. Su máxima autoridad normativa, administrativa y deliberativa, es el concejo municipal, un cuerpo colegiado de gobierno, siendo el Alcalde la máxima autoridad ejecutiva.

### **3.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL EN NICARAGUA**

La constitución política de Nicaragua en su artículo 176 define de forma global el régimen municipal del país, otorgándole la cualidad de ser unidad base división político administrativo del país. El municipio además posee las siguientes características Los municipios gozan de Autonomía, sin detrimento de las facultades del gobierno central.

- La elección de las autoridades municipales se realiza por parte de los ciudadanos a través del voto directo.
- El gobierno y la administración de los municipios pertenece a un consejo municipal el cual es elegido por los ciudadanos.
- Prestación de servicios públicos domiciliarios y de las necesidades básicas insatisfechas en salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable vivienda, recreación y deporte.
- Ordenamiento y planificación del desarrollo económico, social y ambiental de su territorio y construir las obras que demanda el progreso municipal.
- Control del manejo adecuado de los recursos naturales renovables y del medio ambiente.
- Promoción de la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Tiene carácter deliberante, normativo y administrativo.



- El Concejo estará presidido por un alcalde elegido de su seno.
- El Concejo Municipal es la autoridad colegiada de gobierno, encargado de establecer las orientaciones fundamentales de la gestión municipal en los asuntos económicos, políticos y sociales del Municipio

### **3.1.4.3. ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL EN NICARAGUA**

La constitución política de Nicaragua, en su ley Numero 40 “Ley de Municipios” decreta lo siguiente:

El gobierno municipal debe de estar organizado por las autoridades municipales, integradas por el Alcalde, Vice-Alcalde y el Concejo Municipal, electos dentro de un marco de democracia. El Alcalde tiene las atribuciones de: Presidir las sesiones del Gobierno Municipal, Cumplir y hacer cumplir la normativa departamental y municipal, Dirigir la actividad administrativa del Gobierno Municipal, Ejercer la representación del Gobierno Municipal, Ordenar los pagos de conformidad con la normativa vigente, Adoptar las medidas que entienda necesarias para el cumplimiento de los cometidos municipales, dando cuenta al Gobierno Municipal y estando a lo que éste resuelva, Requerir el auxilio de la fuerza pública siempre que resulte necesario para el ejercicio de las funciones del Gobierno Municipal.

El Vice-Alcalde desempeñará las funciones que le asigne el Concejo Municipal de acuerdo con el Artículo 28 de la presente Ley, sin detrimento de las facultades del Alcalde. Asimismo, sustituirá a éste en el cargo en caso de ausencia o imposibilidad temporal. En caso de falta definitiva, se estará a lo dispuesto en el Artículo 24 de la presente Ley.

El Consejo Municipal ejercerá las atribuciones, funciones y competencias establecidas en la Constitución Política y en el Régimen Legal ordinario aplicable a los Municipios, especialmente en materia normativa y de control político, Reglamentar las funciones y la eficiente prestación de los servicios a cargo del Municipio, Adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas, Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo, Votar de conformidad con la

Constitución y la ley los tributos y los gastos locales, Dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el presupuesto de rentas y gastos. Sus miembros, que tienen la autoridad moral, política y legal, deben gobernar en el territorio propiciando la participación de la población en las diferentes actividades de su gestión.

El Alcalde o Alcaldesa, Vice Alcalde o Vice Alcaldesa y Concejales o Concejales, serán electos por el pueblo, mediante sufragio universal, igual, directo, libre y secreto, de conformidad a la ley de la materia. En el caso del Alcalde y Vice Alcalde, el binomio debe formularse bajo el principio de igualdad y equidad de género en el ejercicio del Poder Local, lo que significa que, uno de ellos, Alcalde o Vice Alcalde deberá ser mujer, guardando la proporcionalidad entre ambos géneros. Para ello, los partidos políticos y alianzas electorales deberán presentar en su lista de candidatos a Alcaldes y Vice Alcaldes, un cincuenta por ciento de hombres y un cincuenta por ciento de mujeres.

Para el caso de Concejales Propietarios o Concejales Propietarias, así como sus suplentes, se deberá guardar la proporcionalidad en la conformación de los Concejos Municipales, de tal manera que deberán estar integradas por el cincuenta por ciento de Mujeres, tanto como Concejales Propietarias como Suplentes, para lo cual, en las candidaturas a las concejalías, tanto propietarias como suplentes, las listas presentadas por los partidos políticos o alianzas electorales, deberán estar conformadas por un cincuenta por ciento de mujeres y un cincuenta por ciento de hombres, ordenados de manera equitativa de modo tal, que el resultado de la elección, permita que las mujeres concejalas obtengan la mitad del número de concejalías del gobierno local en cada uno de los municipios. La integración de las listas y sus posiciones deberán ser presentadas de manera alterna en base al género.

## **3.2. DESEMPEÑO LABORAL**

### **3.2.1. DEFINICIÓN DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado como tal. Es el grado que cumple los requisitos de su trabajo, donde es revisada la actividad productiva del pasado para

evaluar la contribución que el colaborador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización, el desempeño laboral es considerado la fortaleza más importante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2004, pág. 35)

El desempeño laboral es la unidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de las actividades a las cuales se está obligado a ejecutar. El desempeño que dan los colaboradores es una pieza fundamental para las empresas ya que es el pilar sobre el cual se mantiene esta, cada colaborador debe dar su máximo rendimiento para que esta trabaje de una manera efectiva y eficaz. (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019)

Según Chiavenato (2004, Pág. 22) el desempeño Laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

El desempeño puede darse de una manera exitosa o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Así mismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarla. (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019, pág. 35)

### **3.2.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. (Mazariegos & Ivette, 2015, pág. 24)

De acuerdo a Mazariegos (2015, Pág.24) los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual son las siguientes:

- **Resultados de las tareas individuales:** Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.
- **Conductas:** En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.
- **Rasgos:** Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

### 3.2.3. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019, pág. 24) los elementos que influyen en el desempeño laboral son:

- **Ambiente confortable o laboral:** Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, este debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga

excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

- **Ambiente de Motivación:** el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, la necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo humano.
- **Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos. (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019, pág. 31)

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes.
3. Tendencia a la medición central.
4. Efecto de halo o aureola.
5. Interferencia de razones subconscientes.
6. Métodos para reducir las distorsiones

### **3.2.4. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales; Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de

evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Díaz & Gutiérrez, 2016, pág. 94)

La importancia que tiene este proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso que conduce a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019, pág. 27)

Es decir que el desempeño laboral de cada institución es de suma importancia para poder evaluar el estado en que cada colaborador se encuentra, si esta está dando su máximo desempeño para que la institución funcione acorde a sus objetivos planteados y poder tomar decisiones correctamente. Ayudan a proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias permitiendo comunicar a los empleados como marchan en el trabajo teniendo como oportunidad hacer un cambio en su comportamiento, actitudes, habilidades o los conocimientos. Permiten dar la posibilidad que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos siendo la evaluación utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. (Chiavenato, 2004, pág. 40)

### **3.2.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. Las empresas al contratar a un empleado, buscan el desempeño deseado para cada puesto y que aporte a los objetivos de la empresa. (Díaz & Gutiérrez, 2016, pág. 34)

Según Chiavenato (2004) existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación al desempeño son: Escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación, se examinará cada uno de ellos:

- 1. Escalas gráficas:** Método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. El método de escala evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- 2. Selección forzada:** Consiste evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases.
- 3. Investigación de Campo:** Es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación del desempeño.
- 4. Método de los incidentes críticos:** Es un método de evaluación al desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo o muy negativo.
- 5. Listas de verificación:** Método tradicional basado en la evaluación del desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se debe considerar en cada empleado. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

**La Evaluación de 360°:** La retroalimentación de 360 grados (también llamada retroalimentación de fuentes múltiples o de círculo completo), es un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estas perspectivas se examinan para saber

donde existen problemas a los ojos de uno o más grupos. También es posible comparar los resultados con el paso del tiempo, para ver si ha habido mejoría, o contrastarlos contra normas organizacionales, para ver si la persona guarda una posición mejor o peor que la de otras. (Ruiz Massieu, 1992, pág. 187)

El sistema de evaluación 360 grados funciona óptimamente cuando la autoevaluación que hace el individuo guarda correspondencia con los datos recopilados, ya que esto alienta la confrontación sincera de la necesidad personal de cambio. El producto de este enfoque de evaluación multidireccional es una retroalimentación abundante (tanto positiva como negativa), cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore. Requiere la cooperación de otros individuos para brindar retroalimentación sincera, garantías de que los datos serán confidenciales y facilitadores hábiles que ayuden a que los receptores entiendan la información compleja y elaboren planes de acción útiles para mejorar. Sin embargo, los programas de retroalimentación de 360 grados requieren mucho tiempo, intimidan a los receptores, son caros (por el desarrollo y administración de formularios de calificación y capacitación para su uso). A su vez esta cuenta con listas donde se verifican los datos para cada uno de los puestos y se recopila información del comportamiento de cada uno de los colaboradores. (Ruiz Massieu, 1992, pág. 187)

Luego se comparan los resultados de autoevaluación con los recolectados de los demás miembros participantes de esta manera se les asigna una calificación la cual es discutida y posteriormente tener capacitaciones que ayuden a mejorar las distintas áreas donde la calificación es más baja (Massieu, 1992, P. 187 ).

### **3.3. ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL**

#### **3.3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS**

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio



territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia. Se refiere a la forma o camino que seguir una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr una ventaja frente a la competencia. Es la manera como una empresa compite frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio. (Moncada, Ruiz, & Martínez, 2019, pág. 32)

El patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. "Hacer estrategia tiene que ser un subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria." "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar". (Espinel, 2017, pág. 22)

La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia. (Contreras, 2013, pág. 12)

Estrategia es una de esas palabras que inevitablemente se definen de una manera, pero se usan de otra. La estrategia es un patrón, es decir una coherencia de conducta en el tiempo. (Quinn & Mintzberg, 1993, pág. 48)

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos, para lograr fijar una estrategia se deben de cumplir con: 1. La definición del público objetivo, 2. La determinación del presupuesto, 3. El planteamiento general y objetivo de las

variables del plan de marketing, 4. La delegación del responsable que tendrá el plan de acción de marketing. (González & Córdoba, 2016, pág. 30)

Consisten en una acción destinada a mantener o alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores, con el objetivo de conservar o alcanzar una posición positiva o favorable. (Espinoza & Loaisiga, 2017, pág. 40)

### **3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE ESTRATEGIAS**

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen un cargo en una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan con cada colaborador por lograr mantenerse, utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro las cuales tienen características esenciales para su funcionamiento. (Contreras, 2013, pág. 15)

Las estrategias se caracterizan por tener múltiples opciones, caminos y resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales; hablar de estrategias se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan idea y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves. Cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar. (González & Córdoba, 2016, pág. 30)

La estrategia elige las actividades dedicadas a su máximo esfuerzo para enfrentar obstáculos presentados en el área de trabajo. También permiten hacer proyecciones solidas sobre el futuro; Las estrategias permiten tomar decisiones en torno al ámbito laboral utilizando alternativas adecuadas. (Contreras, 2013, pág. 15)

### 3.3.3. TIPO DE ESTRATEGIAS

González & Córdoba (2016) anota los elementos que influyen en el desempeño laboral son (p.30):

**1- Estrategias de crecimiento** Consisten en el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa. La integración se puede dar en tres sentidos:

- a. Hacia adelante.** Su finalidad es lograr un alto grado de dominio sobre los sistemas de distribución, para lo cual la empresa que produce se dedica también a distribuir.
- b. Hacia atrás.** Se realiza para obtener un mayor control sobre los sistemas de suministros, es decir, los proveedores de la empresa, para evitar problemas en la adquisición de la materia prima, lo que se logra cuando la organización produce sus propios insumos.
- c. Horizontal.** Se refiere a efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia, mediante alianzas o fusiones estratégicas.

**2- Estrategias intensivas:** Su propósito es el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. Éstas se utilizan como un medio de crecimiento con sustentos en la diversificación, cuando por el grado de desarrollo de la organización se encuentran grandes posibilidades de crecimiento.

Las dos estrategias de desarrollo intensivo son: Desarrollo de producto. Se pretende incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos nuevos o la mejora de los actuales, de manera que éstos se vuelvan más competitivos en los mercados que le son propios. Desarrollo de mercado. Su finalidad es lograr una expansión de los productos de la empresa a través de la penetración de nuevos mercados y/o nichos de mercado.

**3- Estrategias de consolidación:** Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas funcionales de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual obtiene una mayor estabilidad y desarrollo de la misma.

**4- Estrategias de diversificación:** Éstas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores a las actuales. Existen tres tipos de diversificación: Concéntrica. La finalidad de estas es agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que maneja la empresa, aprovechando el tipo de tecnología, el estilo de gestión y los recursos existentes. Horizontal.

Su función básica es la de buscar la satisfacción de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos, sin que exista relación tecnológica con los productos actuales. Conglomerada. Se aplica cuando se busca una diversificación total de la empresa.

### **3.3.4. LA ESTRATEGIA LABORAL**

#### **3.3.4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA LABORAL**

Las estrategias son alternativa o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. (González & Córdoba, 2016, pág. 30)

En el campo de la administración, una estrategia, es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, para lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Quinn & Mintzberg, 1993, pág. 5)

Es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a través de tres actividades básicas

que son: Análisis ambiental, análisis organizacional y formulación estratégica. (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017)

La estrategia se presenta como “un modelo en un flujo de decisiones”, cuando una secuencia de decisiones exhibe en algún área una consistencia en el tiempo se puede considerar que se ha formado una estrategia; Es también útil para ofrecer una guía al trabajo de transformación de la empresa, pero es un concepto sintético en el sentido de que las estrategias imputables a las organizaciones no son con frecuencias percibidas y hechas explícitas por los directivos que las persiguen. (Mongue Castro, 2009, pág. 249)

### **3.3.4.2. IMPORTANCIA DE ESTRATEGIA LABORAL**

La formulación de cualquier estrategia se puede llevar a cabo después de que la empresa haya identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción que se abren así misma. Este proceso de análisis, investigación y selección, puede tomar diferentes formas, lo más frecuente es comenzar elaborando una lista con todas las alternativas posibles y (plausibles), y luego desarrollar un cuadro de criterio que actué como guía para evaluar y eliminar, progresivamente, cada una de las alternativas. La adaptación estratégica es un proceso de acomodación de un organismo a las condiciones del medio en que se desarrolla, lo que le confiere un cierto valor adaptativo o eficacia biológica, es decir, capacidad para sobrevivir o reproducir en el medio. Uno de los grandes descubrimientos recientes es que los sistemas vivos se organizan en estructuras cada vez más complejas y requiere cada vez más información para sobrevivir. (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017, pág. 19)

Cada organización tiene una estrategia y una agenda de acción interna para ejecutarla, por conscientes o bien consideradas o imperfectas que sean, a veces los planes estratégicos son declarados abiertamente por la gerencia, y algunas veces permanecen implícitos en las decisiones de la gerencia y los patrones de operación de la organización. A veces, los cursos de acción se eligen después de un análisis exhaustivo y, a veces, las decisiones estratégicas surgen al azar de acontecimientos fortuitos y accidentes históricos ocasionados por las experiencias y personalidades de líderes anteriores, la posición de la empresa en la

Industria y las circunstancias económicas que rodean su desarrollo. O, quizás en el caso más frecuente, el menú de acciones y enfoques estratégicos de una empresa es el producto de muchos análisis y revisiones internas, años de retroalimentación del mercado sobre lo que funcionó y lo que no, movimientos y decisiones estratégicas previas, evaluaciones sobre lo que El futuro traerá, y una dosis sólida de experiencia y juicio, en otras palabras, todo el conocimiento adquirido en el tiempo por una organización. (Nedelea & Paun, 2009, pág. 103)

Thomson, Strickland y Gamble identifican dos razones por las cuales la estrategia es importante. El primer aspecto importante sobre la estrategia es que la gerencia necesita diseñar de manera proactiva cómo se conducirá el negocio de la organización. En segundo lugar, dicen que es más probable que una empresa centrada en la estrategia tenga un buen desempeño en los resultados finales que una empresa cuya gerencia considera que la estrategia es secundaria y coloca sus prioridades en otra parte. La formulación y ejecución efectiva de la estrategia tienen un impacto significativamente positivo en el crecimiento de los ingresos, las ganancias y el retorno de la inversión. (Gamble, Strickland III, & Thomson, 2014, pág. 78)

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones. (Contreras, 2013, pág. 12)

### **3.3.4.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS LABORALES**

Dentro de una estrategia de una firma puede distinguirse tres clases de estrategias, estas son (Ramirez, Rugama, & Rizo, 2017, pág. 19):

- 1) **Estrategias ofensivas o de crecimientos:** Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:

- a) **Concentración:** cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto. Para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia, ejemplo: producción de software para negocio.
  - b) **Integración vertical:** cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto), hacia delante (después de sacarlo) ejemplo: producir su materia prima, o su red de distribución.
- 2) **Estrategias defensivas:** Se aplica para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido:
- a) **Reducción:** Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado. Ejemplo: minerales de caldas.
  - b) **Desinversión:** Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión. Esto ocurre cuando la empresa entra en una diversificación sin operación.
- 3) **Estrategias concéntricas:** Afectan a toda la organización, son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes en influencien la vida organizacional.
- a) **Innovación:** Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.
  - b) **Enfoque en el cliente:** Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando es como satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
  - c) **Capacidad de aprendizaje:** Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

### **3.3.4.4. CARACTERÍSTICAS DE ESTRATEGIAS LABORALES**

Las principales características de las estrategias laborales son (Mazariegos & Ivette, 2015, pág. 26):

- Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo.
- Las estrategias tratan de permite lograr la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas.
- Las estrategias laborales son de carácter esencial.
- Permite desempeñarse de una manera adecuada en el ámbito laboral.
- Deben estar alineadas al logro de los objetivos y tener éxito en las labores dentro de la organización.
- Representan un reto para cada colaborador.
- Se deben ejecutarse en el tiempo razonable.
- Las relaciones son un elemento importante para lograr el éxito.
- Tiene un gran impacto en el campo laboral de cada colaborador.



## CAPITULO IV. HIPÓTESIS U OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS

Esta investigación es cuali-cuantitativa, por tanto, la operacionalización se realiza desde los objetivos específicos y se define una hipótesis de investigación enfocada en la valoración del proceso de evaluación al desempeño que aplica el área de recursos humanos de la alcaldía municipal de Estelí.

### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORIAS	FUENTE
1. Describir el proceso de organización de la evaluación al desempeño en la Alcaldía Municipal de Estelí.	Organización al Desempeño Laboral	Características que se manifiestan a través de la conducta. El desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarla. (Mendoza, Hernández, & Benavidez, 2019, pág. 24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización alcaldía</li> <li>• Áreas de trabajo</li> <li>• Número de trabajadores</li> <li>• Fecha de aplicación</li> <li>• Número de participantes en la evaluación</li> </ul>	Entrevista Encuesta
2. Determinar el Desempeño laboral de los colaboradores en cada área de trabajo de la Alcaldía Municipal de Estelí.	Método de evaluación al desempeño laboral	Evalúa el rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores. Instrumento determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Díaz & Gutiérrez, 2016, pág. 34)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y Actitudes de colaboradores.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Reconocimiento de logros.</li> <li>• Compromiso institucional.</li> </ul>	Entrevista Encuesta

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de contribución de los colaboradores.</li> </ul>	
<p>3. Valorar los principales Factores que inciden en el desempeño laboral, desde la óptica de los colaboradores de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Estelí en el año 2020.</p>	Factores del Desempeño Laboral	<p>Los factores son conductas Plurales que explican o inciden para la aparición o desarrollo de los hechos, estos pueden ser de diversa índole. (González &amp; Córdoba, 2016, pág. 53)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de evaluación al Desempeño.</li> <li>• Motivación</li> <li>• Eficiencia y eficacia</li> <li>• Clima Laboral</li> </ul>	Entrevista Encuesta
<p>4. Proponer estrategias Organizativas para la mejora del proceso de evaluación al desempeño laboral de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí.</p>	Estrategias organizativas	<p>La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Contreras, 2013, pág. 12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FODA</li> <li>• Propuesta de estrategias</li> <li>• Objetivos de cada estrategia</li> <li>• Actividades por estrategia</li> </ul>	Análisis FODA

## 4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 4.2.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La aplicación de la evaluación al desempeño por el área de Recursos Humanos incide en la mejora del desempeño laboral del área de trabajo de los colaboradores en la Alcaldía municipal de Estelí.

**Variable Independiente:** Evaluación al desempeño

**Variable dependiente:** desempeño laboral

### 4.2.2. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES	FUENTES
Evaluación al desempeño	Es un proceso que mide el desempeño del empleado como tal. Es el grado que cumple los requisitos de su trabajo, donde es revisada la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el colaborador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, 2004, pág. 35)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores</li> <li>• Productividad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta.</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
Desempeño laboral.	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2004, pág. 34)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de trabajo.</li> <li>• # de trabajadores.</li> <li>• Funciones por áreas de trabajo</li> <li>• Jornada laboral</li> <li>• Salario</li> <li>• Cumplimiento de las funciones laborales.</li> <li>• Condiciones Laborales.</li> <li>• Relaciones Laborales.</li> <li>• Compromiso laboral</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta.</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

## **CAPITULO V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación aplicada ya que se pretende analizar un problema sobre la evaluación al desempeño en la alcaldía de la ciudad de Estelí, y se proponen estrategias para la mejora del funcionamiento de cada uno de los colaboradores en la Alcaldía de Estelí.

De acuerdo al enfoque filosófico esta es una investigación cuali-cuanti. Cualitativamente porque se analiza a profundidad los diferentes problemas en el proceso de la Evaluación al desempeño y cuantitativa porque analiza la relación entre las variables de evaluación al desempeño y desempeño laboral. Se combinan los métodos cualitativos y cuantitativos.

### **5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO**

El universo de estudio es la Alcaldía de Estelí, que tiene un total de 400 colaboradores distribuidos en cinco Direcciones de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí.

Esta institución se localiza en el barrio 16 de julio, y se encarga de promover el desarrollo humano de cada ciudadano, velando por el progreso de la ciudad y ayudarla a crecer en los diferentes aspectos económico y cultural de la ciudad de Estelí.

#### **5.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ<sup>1</sup>**

La ciudad de Estelí, también conocida como el “diamante de las Segovia”, es el principal centro de la industria del tabaco, el cual se cultiva en el valle que circunda la ciudad.

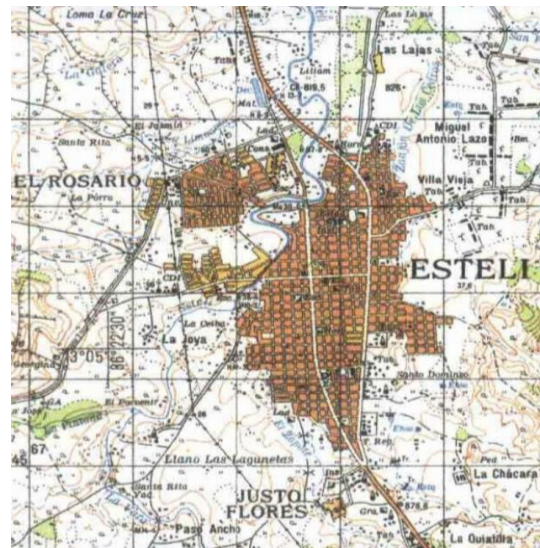
---

<sup>1</sup> (INIDE ; MAGFOR, 2013, pág. 5) Departamento de Estelí y sus municipios. Editorial, INIDE. Managua. <https://www.mag.gob.ni/documents/publicaciones/cenagro/esteli.pdf>

El Departamento de Estelí se localiza en la región central-norte del país, con una extensión territorial de 2,229.69 Km<sup>2</sup> que representa el 1.7% del territorio nacional, con una población de 201,548 habitantes, el 3.9% de la población total del país; (97,805 hombres, 103,743 mujeres), El 41.0% de su población es rural.

El departamento forma parte de la gran provincia fisiográfica “Tierras Altas del Interior”, constituida por una fisiografía conformada por cordilleras, serranías, pie de monte, lomeríos, planicies y pequeños valles intra montanos.

**Figura 1. Mapa del Departamento de Estelí**



Fuente: INETER

Estelí fundada en 1823, por Decreto Legislativo del 08 de diciembre de 1891, fue ascendida a departamento, conformado por seis municipios, Estelí (cabecera departamental), Condega, Pueblo Nuevo, San Juan de Limay, La Trinidad y San Nicolás

Los límites de este departamento son: al norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa y León, al este con el departamento de Jinotega y al oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz. Ocupa el sexto lugar entre los departamentos más pequeños después de Masaya, Granada, Carazo, Madriz y Rivas respectivamente.

Estelí fue ascendida a la categoría de departamento por Decreto Legislativo el 08 de diciembre de 1891. Su historia colonial se remonta a finales de los años 1600 con un poblado de 2,413 personas en el sitio que hoy se conoce como Villa Vieja. En 1823 se realiza el traslado de su antiguo asiento al denominado Llano del Michiguiste que constituye su asiento actual y es conocida como el “Diamante de Las Segovia y Ciudad tres veces Heroica”, fue declarado ciudad del Muralismo, por decreto municipal del 08 de diciembre del año 2004.

El clima se caracteriza por las pocas precipitaciones durante la estación lluviosa, presentándose dos zonas climáticas bien marcadas. Los fértiles valles estilianos producen tabaco de la mejor

calidad, tanto para la elaboración de cigarrillos de consumo nacional, como habanos para la exportación, los que son embalados en aromáticas cajitas de cedro real.

El municipio de Estelí limita al Norte, con el municipio de Condega, al Sur con los municipios de la Trinidad y San Nicolás, al Este con los municipios de San Sebastián de Yalí y La Concordia (Departamento de Jinotega), al Oeste con los municipios de San Juan de Limay, El Sauce y Achuapa (estos dos últimos del departamento de León).

### 5.3. MUESTRA DE ESTUDIO

El tipo de muestreo es probabilístico ya que todos los colaboradores que pertenecen al universo tienen una probabilidad de ser seleccionados para ser parte de la muestra.

En base al universo de 400 colaboradores de la Alcaldía municipal de Estelí se calcula el tamaño de la muestra en base a la fórmula de población finita.

$$n: \frac{N Z^2 P.Q}{(N-1) e^2 + Z^2 P.Q}$$

**n: 400 colaboradores**

**E: 0.05 (5%)**

**Nivel de Confianza: 0.95**

**Z 1-σ/2= Z 0.975= 1.9**

$$n = \frac{400 (1.96)^2 \cdot (0.50) (0.50)}{399(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50) (0.5)} = \frac{400 (3.8416) (0.25)}{399 (0.0025) + (3.8416) (0.25)}$$

$$= \frac{384.16}{1.9579} = 196.21 \text{ encuestas}$$

**Tabla No.1. Distribución de encuestas por áreas de trabajo de la alcaldía municipal de Estelí.**

Área de la Alcaldía	Número de trabajadores	%	Numero de encuestas a aplicar por área
Dirección Administrativa	109	27%	53
Dirección de Servicios municipales.	101	25%	49
Dirección de obras municipales	100	25%	49
Dirección de planificación Territorial	42	11%	22
Dirección de participación Ciudadana	48	12%	23
	<b>400</b>	<b>100%</b>	<b>196</b>

Fuente: Datos: facilitados por la Alcaldía municipal de Estelí. Octubre, 2020

## 5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Encuestas:** Recopilación de datos concretos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una tabulación y análisis de esa información. (Muñoz Razo, 1998, pág. 213)

**Entrevistas:** Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el entrevistador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema supuesto". (Canales, 2006, pág. 163)

## 5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Etapas 1. Investigación documental**

En esta primera etapa se recopiló la información documental necesaria para la elaboración del Protocolo de Investigación, para elaborar el problema de la empresa y así describir objetivos, problema, justificación. Para elaborar el marco se definieron los ejes y se visitaron las bases de datos de la UNAN-Managua-FAREM-Estelí, libros, documentos y revistas científicas relacionadas con el tema abordado en esta investigación.

Se realizó la investigación documental durante la etapa de trabajo de campo en la Alcaldía Municipal de Estelí para obtener datos sobre métodos de evaluación, desempeño laboral, y satisfacción laboral.

### **Etapa 2. Elaboración de instrumentos.**

Para elaborar las encuestas y entrevistas, se consideraron los cuadros de operacionalización, de objetivos específicos, como de la hipótesis de investigación.

Se diseñaron dos tipos de instrumentos. Se utilizó la entrevista semi-estructurada, y se realizó el cuadro de operacionalización por objetivos. Se diseñó una entrevista específica para aplicar al responsable de Recursos Humanos (Ver anexo N. 1), otra para el gerente de la Alcaldía (ver anexo N. 2), y la tercera para los colaboradores (Ver anexo N.3).

Así mismo, se diseñó una encuesta a ser aplicada a los colaboradores que trabajan en las diferentes áreas de la Alcaldía de Estelí (ver anexo N. 4).

### **Etapa 3. Trabajo de campo.**

El trabajo de campo se realizó en el mes de septiembre del año 2020 en el cual se aplicó la encuesta y la entrevista a los colaboradores de las diferentes áreas de la Alcaldía de Estelí con el fin de extraer la información necesaria para darle salida a los objetivos de la investigación. Los nombres de los colaboradores que serán elegidos al azar, serán de carácter anónimo ya que los datos serán obtenidos bajo sigilo profesional. Se le aplicó encuesta a cada colaborador de las diferentes direcciones de la alcaldía, entrevista a Responsables de área y a colaboradores.

### **Etapa 4. Análisis y elaboración del informe final.**

En esta etapa se llevó a cabo el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo. Las entrevistas se transcribieron y analizaron clasificando las temáticas abordadas. Para las encuestas se utilizó el programa de SPSS para procesar los datos obtenidos. El informe final se organizó en base a la guía facilitada por la tutora, siguiendo la normativa de la universidad.



## CAPITULO VI: RESULTADOS

### 6.1. ORGANIZACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ

La alcaldía del Municipio de Estelí cumple los requerimientos de la ley de acceso a la información pública como una entidad responsable y apegada al marco legal que lo rige y mantiene un estrecho vínculo de comunicación con los ciudadanos y ciudadanas del municipio de Estelí. (Gonzales & Ortiz, 2004, pág. 48)

La Alcaldía del Municipio de Estelí se encarga de promover el desarrollo humano de cada ciudadano, velando por el progreso de la ciudad y ayudarla a crecer en los diferentes aspectos, económico, social y cultural de la ciudad de Estelí. (Mairena, 2020)

La responsable del departamento de recursos humanos detalla:

*“Sus autoridades es el consejo Municipal (Concejales y Concejales El Alcalde, La vicealcaldesa y secretario del consejo, donde cada uno tiene un responsable que rige cada área o dirección, alcalde (sa). Vice Alcalde (sa). Secretario (sa) del concejo, responsables de áreas, de departamentos y secciones, elementos de dirección que le permiten dominar su ámbito de acción”.* (Talavera, Responsable de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 Septiembre 2020)

*“Como Objetivo primordial de la Alcaldía municipal de Estelí es establecer las normativas y procedimientos que, en base a la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Estelí, departamento de Estelí y que, de acuerdo a los ámbitos de competencias, atribuciones, objetivos y metas señalados por la ley, regirán los aspectos relacionados a las funciones y atribuciones del personal que labora en la institución. Fortaleciendo así la gestión administrativa y operativa municipal y coadyuvando al desarrollo de las personas en el municipio”* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 Septiembre 2020)

### **6.1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ<sup>2</sup>**

**Misión:** Utilizar eficientemente los recursos de la municipalidad en la creación y procura de las condiciones básicas esenciales para el desarrollo integral del municipio y la institución, administrando la prestación de los servicios públicos de competencia municipal e impulso de los servicios y obras municipales con participación popular.

**Visión:** Establecer las normativas y procedimiento que en base a la estructura organizativa de la Alcaldía municipal de Estelí y que, de acuerdo a los ámbitos de competencias, atribuciones, objetivos y metas señaladas por la ley, regirán, los aspectos relacionados a las funciones y atribuciones del personal que labora en la institución. Fortaleciendo así la gestión administrativa y operativa municipal y coadyuvando al desarrollo de las personas en el municipio.

**Valores:**

- Transparencia
- Respeto
- Equidad
- Eficiencia
- Cultura ambiental
- Vocación de Servicio
- Justicia Social

---

<sup>2</sup> (Alcaldía de Estelí, 2003, pág. 4), Manual de Evaluación Cruzada del Desempeño Laboral. Editorial, PROFIM. Estelí-Nicaragua.

## 6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

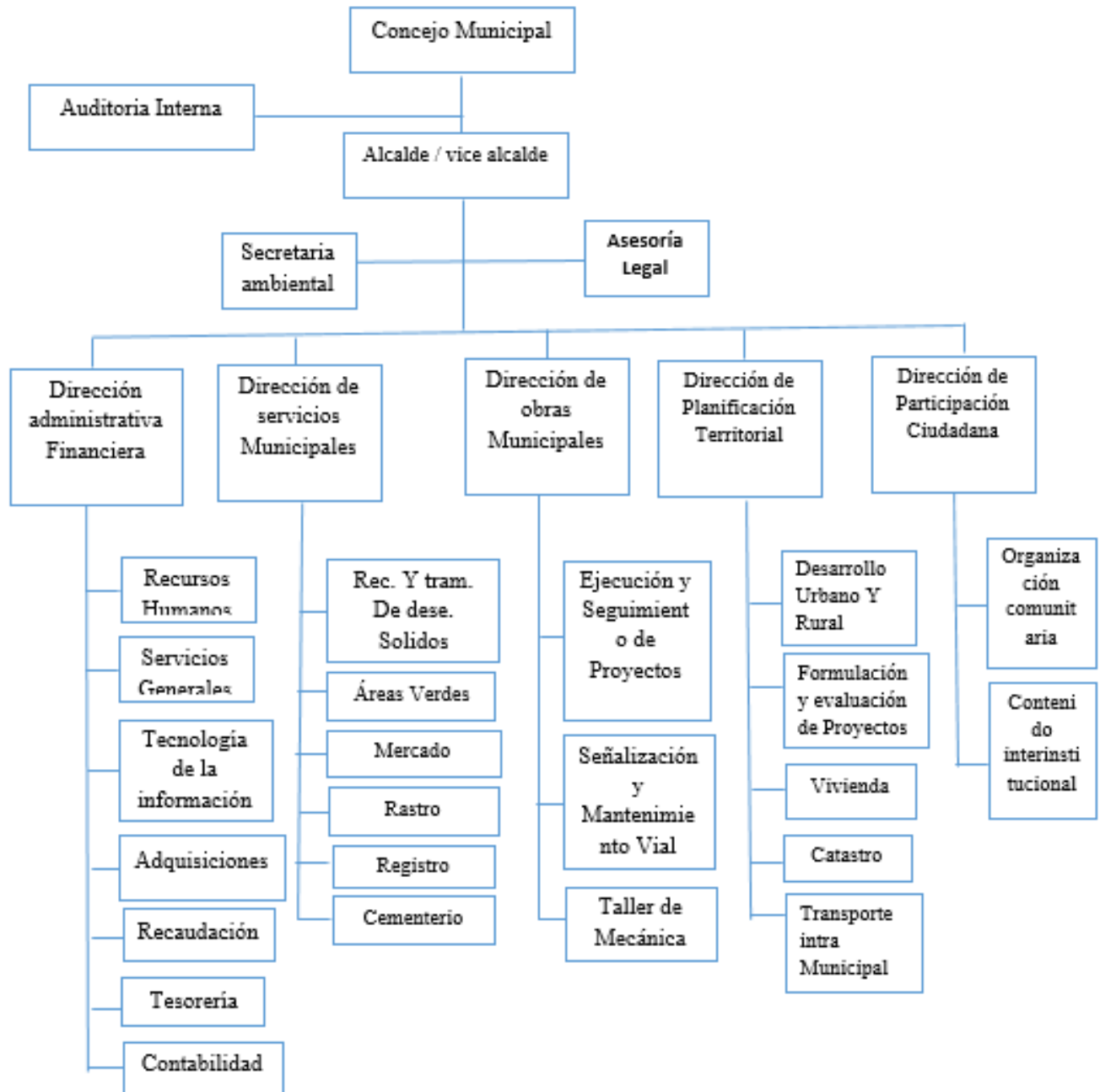
La Alcaldía municipal de Estelí está organizada según el nivel jerárquico donde la principal autoridad que es el consejo municipal, como staff, auditoría interna, luego el alcalde / vicealcaldesa y sus divisiones según las direcciones asignadas, cada dirección tiene asignadas áreas que hacen posible las funciones asignadas por la alcaldía Municipal.

La Jefa del departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí Detalla:

*“La Alcaldía de Estelí está organizada en Dirección Superior, Direcciones, Departamentos y áreas de servicio, primero se encuentra el consejo municipal, después se rige por la gerencia, los directores, jefes de departamento y áreas de apoyo”.*  
(Talavera, Responsable de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020)

El organigrama de la Alcaldía de Estelí, no refleja una eficiente estructura Jerárquica, por ende, no se refleja una disposición exacta de funciones establecidas según los cargos de acuerdo a la responsabilidad de cada departamento o dirección. Ver anexo (N. 6)

Figura No.2. Organigrama oficial de la Alcaldía Municipal de Estelí



Fuente: Alcaldía Municipal de Estelí

### **6.1.3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL<sup>3</sup>**

La Alcaldía municipal de Estelí está organizada en 24 departamentos y tiene empleado a un total de 400 trabajadores que desempeñan diferentes funciones, de acuerdo a la ley de municipios.

De acuerdo a la ley de presupuesto municipal (Ley No.376) aprobada el 6 de marzo del 2001, las Alcaldías Municipales de Nicaragua las clasifican por categorías, de la A, hasta la H. El artículo 10 de la ley define:

- Categoría A: Comprende el Municipio de Managua.
- Categoría B: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores de diez millones y menores o iguales a cincuenta millones de córdobas.
- Categoría C: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a seis millones y menores o iguales a diez millones de córdobas.
- Categoría D: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a dos y medio millones y menores o iguales a seis millones de córdobas.
- Categoría E: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a un millón y menores o iguales a dos y medio millones de córdobas.
- Categoría F: Comprende los Municipios cuyos ingresos corrientes anuales son mayores a setecientos cincuenta mil córdobas y menores o iguales a un millón de córdobas.
- Categoría G: Comprende los Municipios cuyos ingresos corrientes anuales son mayores a cuatrocientos mil menores o iguales a setecientos cincuenta mil córdobas.
- Categoría H: Comprende los Municipios cuyos ingresos corrientes anuales iguales o inferiores a cuatrocientos mil córdobas.

---

<sup>3</sup> (Alcaldía Municipal de Estelí, 2003, pág. 23). División de áreas de áreas administrativas. Editorial, Alcaldía de Estelí. Estelí-Nicaragua.

El gerente de la Alcaldía Municipal de Estelí señala:

*“En Estelí, la alcaldía es de categoría B, en base a la demanda del pueblo, y está estructurada en dependencia a las especialidades de atención de los servicios prestados”.* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 Septiembre 2020)

A continuación, se describen las funciones de cada dirección de la alcaldía de Estelí:

### **1. Dirección Administrativa Financiera.**

Esta dirección se encarga de manejar los procesos operativos, tanto administrativos como financieros de todos los sistemas ejecutores de la Alcaldía, este administra los gastos de funcionamiento. A su vez se encargan de supervisar las operaciones contables, presupuestos, ingresos, así como los procesos relacionados con RRHH como contrataciones de talento.

La Dirección de finanzas garantiza que se realicen las transacciones económicas y que estas se desarrollen conforme a lo estipulado y a los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas y políticas internas de la Alcaldía municipal de Estelí. La Dirección Administrativa Financiera está compuesta por diferentes áreas en las que se puede observar la estructura organizativa que esta posee.

### **2. Dirección de Servicios Municipales.**

La Dirección de Servicios municipales es la que administra todo lo relacionado o la población y sus necesidades, planifican el desarrollo territorial tanto rural o urbano garantizando el crecimiento integral de la ciudad. Garantiza las prestaciones de los servicios comunales a la población tales como programas de higiene, limpieza y embellecimiento comunal.

### **3. Dirección de Obras Municipales.**

La dirección de obras municipales de la alcaldía municipal de Estelí cuenta con diversas funciones entre ellas está de dar el permiso a las subdivisiones de predios urbanos y rurales, proyectos de obras de urbanización y de construcciones en general que se realizan en las diferentes áreas en la ciudad y a sus alrededores, fiscaliza la ejecución de dichas obras al momento de su recepción. Brinda Ayuda al desarrollo urbano y rural, velando por el cumplimiento de las normas legales que establece la ley.

### **4. Dirección de Planificación Territorial.**

La Dirección de planificación territorial cuenta con diversas funciones entre ellas está Promover, elaborar y tramitar los instrumentos de ordenación del territorio. Planifica el desarrollo y seguimiento de planes de regeneración urbana y rural que impulse o desarrolle el Departamento. Impulsa proyectos de ayuda al pueblo promoviendo y coordinando la infraestructura de las zonas.

### **5. Dirección de Participación Ciudadana.**

*“Tiene un enfoque de atención a la población en sus diferentes problemáticas fomentando el trabajo municipal, divulgando las diferentes actividades. Recepciona las problemáticas dando respuestas, ante todo, se tiene comunicación directa con la población, la cual permite saber cuál es la opinión de ellos y en que se puede mejorar”.* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 Septiembre 2020)

La participación Ciudadana cabe en todas las fases de ciclo de la Alcaldía de políticas y programas planteadas frente al pueblo para las actividades políticas establecidas, donde cada ciudadano puede participar con el fin de alcanzar la igualdad política y social para apoyar el desarrollo de cada programa que tenga un impacto nacional y municipal.

Según la ley N° 475, capítulo 1. Arto. 1. ley que tiene por objeto promover el ejercicio pleno de la ciudadanía en el ámbito político, social, económico y cultural, mediante la creación y operación de mecanismos institucionales que permitan una interacción fluida entre el estado y la sociedad nicaragüense, contribuyendo al fortalecimiento de la libertad y la democracia participativa y representativa establecido en la constitución política de la república.

#### **6.1.4. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Al detalle, las funciones de esta área son las siguientes (Alcaldía Municipal de Estelí, 2003, pág. 15)

- Realizar y participar (Alcaldía de Managua 2016), conforme las normas específicas en los procesos de selección, contratación y evaluación del personal.
- Elaborar y coordinar el plan de entrenamiento y capacitación del personal.
- Elaborar y ejecutar el cumplimiento del reglamento del personal.
- Proponer y ejecutar las medidas de estímulo y motivación al personal de la municipalidad, proporcionando un clima de trabajo adecuado.
- Elaborar los contratos para los trabajadores de la municipalidad.
- Elaborar los informes mensuales y reportes del INSS.
- Elaborar los informes del MITRAB.
- Mantener actualizados los expedientes del personal: Movimientos, amortizaciones, faltas y evaluaciones, conforme a los reglamentos, así como capacitaciones y entrenamientos recibidos.
- Realizar diagnósticos de las necesidades de capacitación por parte del personal.
- Controlar y registrar: ausencias puntualidad y personal del personal.
- Registrar, programar y controlar las vacaciones del personal en coordinación con las diferentes dependencias y direcciones.
- Elaborar trimestralmente informe estadístico y cualitativo del comportamiento del personal.



- Recopilar y calcular la información de horas extras trabajadas, incentivos, deducciones por préstamos, reporte al seguro social patronal y del empleado y otras deducciones, para elaborar la planilla.
- Elaborar la planilla del personal permanente y transitorio.
- Proponer y participar en modificaciones a manual de funciones y reglamentos internos del personal.
- Elevar iniciativas que contribuyan a un mejor desempeño laboral y un mejor clima de trabajo.
- Promover instancias que ayuden a valorizar a los RRHH de la Alcaldía.
- Realizar otras funciones relacionadas con su cargo, que le sean encomendadas con su cargo, que le sean encomendadas por el jefe inmediato superior.

Yamilee Benavides Talavera, Jefa departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Estelí, detalla la organización:

*“El área de Recursos Humanos de la Alcaldía de Estelí está conformada por un equipo de: Jefe de área, técnico de RRHH, auxiliar de RRHH y secretaria. El objetivo de esta área es administrar el personal y el desarrollo humano de los recursos humanos idóneos para ejercer las funciones dentro de cada una de las áreas... El área de recursos humanos se encarga de organizar, gestionar y administrar a los colaboradores, las tareas relacionadas con la gestión de personas y atracción del talento humano”.* (Talavera, Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 de septiembre 2020)

De esta manera, el área de RRHH es la encargada del control del personal que labora en la alcaldía municipal de Estelí, por tanto, desde esta área se organiza y realiza la evaluación al desempeño de su personal.

## **6.2. PROCESO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

### **6.2.1. SISTEMAS DE CONTROL DE PERSONAL MANEJADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

El control es considerado una función administrativa, hace parte del proceso administrativo, mide y evalúa cada desempeño de los colaboradores, toma acciones correctivas cuando es necesario, por lo tanto, el control es un proceso regulador. (Chiavenato, 2004, pág. 54)

En la Alcaldía Municipal de Estelí, cada colaborador al momento de asistir a su área de trabajo, lo primero es dirigirse este se dirige primeramente al reloj donde cada uno tiene su huella digitalizada, lo que permite controlar la hora de entrada a laborar, y así se genera un reporte personal de su asistencia a final de cada mes.

Según la Jefa de Departamento de Recursos Humanos Explica:

*“El sistema de control de personal implementado por la Alcaldía de Estelí es el reloj, donde cada colaborador tiene su huella del dedo pulgar para marcar cada salida y entrada, el reloj marcara los días feriados, los días de reposo que serán justificados y cuanto lleva acumulado por días laborados. El departamento de Recursos Humanos lleva este control de registro de los colaboradores ya que este mismo está diseñado con una plataforma o un sistema que esta enlazado con el equipo de computación de esta misma para poder revisar cada movimiento de los colaboradores, mediante ente sistema, se obtiene un detalle exacto de las salidas de los colaboradores”. (Talavera, Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 de septiembre 2020)*

El sistema de control implementado en la Alcaldía facilita la recaudación y organización que contribuye a que cada uno de los colaboradores logre sus objetivos en puesto de trabajo y por ende cumplir con las metas establecidas por la institución.

Existe un proceso para poder llevar a cabo este sistema de control administrativo para lograr la eficiencia en los resultados, el Gerente de la Alcaldía Municipal de Estelí detalla:

*“El departamento de Recursos Humanos agrega a cada colaborador con todos sus datos donde estará clasificado como empleado, grupo, departamento, posteriormente al ingreso de datos de los colaboradores se procede a agregar la huella del colaborador, es necesario un sistema de control como este, pues nos permite saber con exactitud las salidas y entradas de cada colaborador y es una forma de monitorear su asistencia y por ende su cumplimiento en la institución”.* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

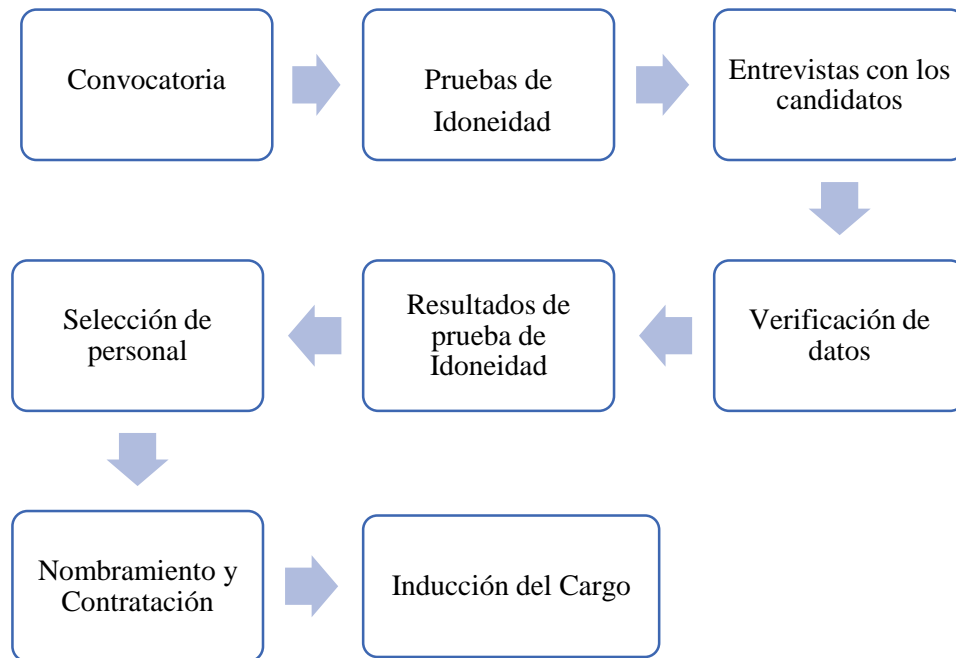
Realizar de una manera adecuada el sistema de control de personal, es esencial para la buena administración de cualquier institución. Según colaboradores de la alcaldía municipal de Estelí Relata:

*“El sistema de control implementado por la alcaldía es eficiente, aunque en otros momentos cuando hay fallas técnicas en el sistema estos causan problemas en el control de asistencia de los colaboradores, a veces el reporte de la falla técnica no es reportado inmediatamente y esto sería un día laboral perdido”.* (Rodríguez, Colaborador Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

## **6.2.2. EL PROCEDIMIENTO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL**

El procedimiento para selección, contratación, nombramiento y promoción de personal es parte integral de la administración de personal y gestión de los recursos humanos, proceso que generalmente es efectuado por la oficina de personal o la administración de la organización o institución. (Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal, 2006, pág. 10)

**Gráfico No.1. Procedimiento de contratación del personal Alcaldía Municipal de Estelí.**



### 6.2.2.1. CONVOCATORIA

Es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos. Este proceso se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, de las cuales, posteriormente se podría obtener el o los nuevos empleados.

*“Existen 3 pasos importantes que tomamos en cuenta al momento de hacer la convocatoria, primeramente se debe identificar la vacante mediante de la dirección que solicita el recurso, segundo, Se especifica las características que debe poseer la persona que lo desempeña, tercero, Se obtiene información adicional que brinde el responsable de área que solicita sobre el nuevo empleado” (Talavera, Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 de septiembre 2020)*

Un puesto es una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. La convocatoria debe ser anunciada por tablas de aviso u otros medios de comunicación locales procurando sea del conocimiento de mayor cantidad de la población que interesa que esté enterada.

*“Se hace una convocatoria donde se identifica y atrae a la organización solicitantes capaces e idóneos. Este proceso inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo de las cuales posteriormente se podría obtener el o los nuevos empleados”.* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 Septiembre 2020)

Ley 502 título II capítulo II artículo 17, se debe llevar el listado de cargos vacantes o nuevos cargos que son creados para establecer las bases de las convocatorias oportunas. Los cargos vacantes y nuevos deberán actualizarse conforme el reporte que se obtenga de la oficina que se encarga de la administración del personal. (La Gaceta, 2004, pág. 1).

### **6.2.2.2. PRUEBA DE IDONEIDAD**

Las comisiones municipales de carrera son las autorizadas para recibir de parte de las instituciones locales todas las ofertas de puestos de trabajo de la función pública local que deberán ser objeto de convocatoria para concursar vacantes y realizar el proceso de llenado de las vacantes a través de pruebas diseñadas. Las pruebas de idoneidad serán aplicadas por la comisión de selección de personal a todos los preseleccionados con instrumentos previamente diseñados.

Las pruebas de ingreso, son ejercicios escritos, orales, prácticos, mediante los cuales se comprueban las aptitudes y conocimientos de las personas aspirantes relacionadas a las materias propias de las plazas convocadas. Para la aplicación del presente Manual se

incluyen: Pruebas Técnicas: Conjunto de exámenes, definidos con base al perfil del puesto, que se aplican con el objetivo de comprobar conocimientos concretos con respecto a un área o habilidad específica del aspirante. Pruebas Psicotécnicas: Conjunto de exámenes que se aplican a las personas aspirantes para conocer y medir aspectos de personalidad, inteligencia y aptitudes generales o específicas. (La Gaceta, 2004, pág. 5)

Los colaboradores entrevistados opinaron no han permanecido en la misma área:

*“Nos han promovido de puestos se ha tomado en cuenta en el reclutamiento interno de la institución; los compañeros que con anterioridad permanecían en el área administrativa fueron promovidos a los puestos superiores, gracias a su desarrollo empresarial y su responsabilidad con la empresa los han tomado en cuenta en los procesos de reclutamiento interno.”* (Espinoza, Responsable del Poder Ciudadano, 22 Septiembre 2020)

El reclutamiento interno que se da en la alcaldía se hace cuando ven el mérito del colaborador, se le da un mejor puesto, mejor salario y mayores responsabilidades, también se toma el caso de mérito de la antigüedad que surge cuando un colaborador es promovido considerando el tiempo que ha estado al servicio de la institución.

El suministro externo está conformado por la oferta de mano de obra exterior a la institución: empleados de otras instituciones, estudiantes a punto de graduarse, y desempleados. Se da en la institución cuando ninguno de los colaboradores que ya están contratados, no están preparados para ese puesto, o no cuentan con los conocimientos requeridos solo así se realiza un reclutamiento externo.

### **6.2.2.3. ENTREVISTAS CON LOS CANDIDATOS**

Previo a las entrevistas, la comisión de selección de personal, prepara un cuestionario para aplicar por igual los parámetros a calificar. El cuestionario debe de ser apropiado para valorar las características de los aspirantes en relación a los requerimientos del puesto y no debería de tener más de 10 preguntas.

La entrevista es una técnica de comunicación utilizada para conocer y valorar las características, habilidades, motivación y competencias de cada una de las personas candidatas a un cargo, así como para obtener información adicional sobre la experiencia, desarrollo personal, profesional, datos familiares y otros de interés. Se tiene que definir en el Cronograma de Actividades, los períodos y fechas para la realización de entrevistas y pruebas, así mismo comunicarlas a las personas preseleccionadas. (La Gaceta, 2004, pág. 6)

La comisión de selección de personal, realizará una entrevista con cada uno de los candidatos, para obtener más criterios de la idoneidad y cada miembro entrevistador calificará en una escala de 1 a 5 el nivel que se considere para cada entrevistado, posteriormente resultará en un promedio. Estos datos también se reflejarán en la tabla de calificación para la selección de aspirantes al puesto.

#### **6.2.2.4. VERIFICACIÓN DE DATOS**

Después que se hace el procedimiento de las entrevistas con los posibles candidatos, se hace una verificación de datos por parte de la administración o a través de la oficina de personal para lograr una a mayor garantía de la selección que esté realizando.

El gerente de la Alcaldía de Estelí expresa el procedimiento llevado a cabo de la verificación de datos por parte de las autoridades correspondientes:

*“La encargada de Recursos humanos junto a su equipo de trabajo hacen un análisis y seguido una verificación de cada participante donde se evalúa que la información brindada y que esta sea verídica y que coincida con la realidad, se hace uso de las referencias personales donde se les pregunta si recomiendan a los participantes.” (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 Septiembre 2020)*

### **6.2.2.5. RESULTADOS DE PRUEBA DE IDONEIDAD**

La comisión examinadora después de haber calificado en sesión plenaria todas las pruebas presentadas por los concursantes elabora un acta de calificación en la cual se anotarán los puntos obtenidos por cada candidato al puesto y determinará cuál es la persona que calificó más alto y ubicará en orden de descendente al resto. Finalmente firmaran el acta de calificación.

48 horas hábiles después de elaborada el acta de calificación y ser del conocimiento del alcalde, la comisión municipal de carrera avala la resolución de selección y el alcalde deberá publicar los resultados del concurso y notificar sus resultados a cada concursante, A través de la administración de la municipalidad y por los medios correspondientes.

La instancia de Recursos Humanos debe publicar los resultados finales tal como se indica en las bases de la convocatoria; además remitirá cartas a los seleccionados, no seleccionados y candidatos elegibles al Banco de Recursos Humanos. (La Gaceta, 2004, pág. 6)

La responsable de Recursos Humanos describe el periodo de resultados para la prueba de idoneidad:

*“Se está establece un período de 48 horas hábiles después de notificado el ganador para que se presente a llenar los transmites para su nombramiento. En caso de que el ganador renunciara a este derecho o que no respondiere se procederá de igual manera con las personas que estén en el orden subsiguiente en el acta de calificación.”* (Talavera, Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 de septiembre 2020)

### **6.2.2.6. SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos que se aplican para decidir qué solicitantes deben de ser contratados. El proceso inicia desde que una o varias personas



solicitan un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Se basa en tres elementos esenciales:

- La información de la ficha ocupacional del puesto, que describe las funciones, tareas, especificaciones de calificación técnica, educativas y humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- Los planes de recursos humanos para vacantes tanto actuales como futuras, así como tener la información precisa de los puestos que han sido aprobados, para ser cubiertos con cargo al presupuesto municipal.
- Los candidatos de que se disponga para escoger a la persona idónea.

El proceso de selección se resume en 5 pasos:

1. **Paso 1:** Recepción preliminar de solicitudes, implica una cita o el llenado de formularios para solicitud de empleo o presentación del curriculum por parte de los aspirantes.
2. **Paso 2:** Pruebas de idoneidad con instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Pruebas de aptitud de habilidades, de conocimientos acerca del puesto, psicológicas, etc.
3. **Paso 3:** Entrevistas de selección, consiste en una plática personal con el solicitante, es necesario que el director del área este presente para evaluar al empleado.
4. **Paso 4:** Verificación de datos y referencias que se realiza para constatar la veracidad de datos y las referencias presentadas por el solicitante.
5. **Paso 5:** El último paso es la contratación de la persona que fue conveniente y se adapta a lo que se busca para el puesto.

La selección es el proceso mediante el cual se elige entre los candidatos a la persona idónea para desempeñar el puesto. La selección es el resultado de la verificación y análisis de la adecuación de los candidatos a los requisitos establecidos, mediante la revisión de mérito y pruebas, dando como resultado la elección del candidato con la mejor puntuación en el proceso de provisión. Comprende el periodo en el cual se desarrolla el proceso de evaluación técnica de las personas preseleccionadas en la fase de reclutamiento, de conformidad al

sistema de selección y a las disposiciones establecido en las Bases de la Convocatoria, con para elegir a la o las personas idóneas para desempeñar el puesto. (La Gaceta, 2004, pág. 8)

El gerente de la Alcaldía municipal de Estelí explica brevemente el proceso que se lleva a cabo durante la selección de personal:

*“El proceso de selección se basa en escoger al candidato que se ajuste más al puesto de trabajo, tomando en cuenta que el candidato elegido ha pasado tras una serie de pruebas, entrevistas y así mismo las autoridades correspondientes escogen al candidato que más responda a las necesidades del cargo.”* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

### **6.2.2.7. NOMBRAMIENTO Y CONTRATACIÓN**

El nombramiento de la persona seleccionada para el puesto debe ser ejecutado por el alcalde como autoridad ejecutiva de la municipalidad facultada para ello, así como la contratación que es la parte final del proceso de selección que prepara la administración. También debe de ser notificado al responsable de nómina para garantizar su inclusión en la planilla con el salario correspondiente.

La Jefa del área de recursos humanos afirma que:

*“Quien toma la decisión de contratar al personal es la autoridad de la institución como paso final del proceso de selección y la labor de presentar criterios técnicos para tal decisión, corresponde a la oficina de personal o administración y al director del área que requiere al nuevo empleado pasado en los resultados de los pasos anteriores.”* (Mendoza, Gerente Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

Otro elemento a considerar para ejecutarlo establece la ley de municipios como atribución del alcalde, de acuerdo al inciso 18 del Arto. 34: “Dirigir ejecutivamente la administración al personal de servicio de la municipalidad y realizar su contratación dentro de los

límites presupuestarios, de acuerdo con la ley que regule la carrera administrativa municipal, salvo lo dispuesto para el caso del Auditor Interno del Gobierno Municipal”

Los funcionarios y empleados que superaron satisfactoriamente el período de prueba serán nombrados por el Alcalde o Alcaldesa, quien comunicará a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal, para que ésta de alta en el Registro de Recursos humanos ingresando en este momento a la Carrera Administrativa Municipal. Si en el período de quince días señalados en el Arto. 30 de este Manual, el Alcalde o Alcaldesa no hiciere el nombramiento respectivo, quedará nombrado de mero hecho el optante que haya obtenido el mejor puntaje en los resultados del proceso de provisión. (La Gaceta, 2004, pág. 10)

Una vez efectuado el acuerdo de nombramiento este deberá de ser registrado en el libro de acuerdos que deberá llevar el alcalde, la efectividad del nombramiento acordado en relación al puesto vacante, debe ser ejecutado con carácter inmediato mediando los procedimientos administrativos necesarios para la inducción o ubicación en el puesto al nuevo titular seleccionado y nombrado, salvo que existiera de última hora alguna disposición legal que suspenda la eficacia del acuerdo.

#### **6.2.2.8. INDUCCIÓN DEL CARGO**

El nuevo titular del puesto vacante que ha sido seleccionado y nombrado para cubrirlo, debe ser objeto de inducción a través de un programa mínimo de familiarización con las características del puesto, el entorno laboral interno del área que corresponde y los aspectos globales de la institución, así como lo relacionado con los usuarios del servicio al que está relacionado el puesto.

La oficina de administración y/o de personal debe coordinar la ejecución de este paso, racionalizando el tiempo e involucrando al personal necesario en el desarrollo del programa de actualización.

La jefa de Recursos humanos indico de la siguiente manera como se lleva a cabo el proceso de inducción en la alcaldía de Estelí:

*“El programa de inducción del puesto está diseñado para ejecutarse entre medio día a dos días según la complejidad del puesto. Este proceso se efectúa combinando diversas modalidades de actualización: cintas de videos, charlas, material impreso, lectura de material de archivo para manejar información reciente, cintas de audio, presencia en actividades o instalaciones semejantes a donde se desempeñará el titular del puesto”.*  
(Talavera, Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 de septiembre 2020)

La oficina de administración y/o de personal debe coordinar la ejecución de este paso, racionalizando el tiempo e involucrando al personal necesario en el desarrollo del programa de actualización.

## **6.2.3. EL MÉTODO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL<sup>4</sup>**

### **6.2.3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

#### **Objetivo General**

Evaluar en forma continua, sistemática y permanente el desempeño laboral de los trabajadores municipales y el de la institución en su conjunto, a fin de obtener información que permita desarrollar y optimizar los Recursos Humanos en función de los objetivos y metas de las municipalidades, en pro de una mejor calidad en la prestación de los servicios y satisfacción de los clientes o usuarios, constituyéndose así la evaluación en un efectivo instrumento del Sistema de la Carrera Administrativa Municipal.

---

<sup>4</sup> (Alcaldía de Estelí, 2003, pág. 4). Manual de Evaluación Cruzada del Desempeño Laboral para las Municipalidades. Editorial, PROFIM.

## **Objetivos específicos**

1. Evaluar la labor de cada trabajador municipal y medir de manera objetiva el rendimiento laboral alcanzado, así como dar a conocer al evaluado los aspectos positivos y negativos del balance de su labor en la institución, a fin de que tenga la oportunidad de mejorar su trabajo y optimizar sus cualidades.
2. Promover el desarrollo profesional y personal de los recursos humanos municipales en el marco de la carrera administrativa municipal.
3. Obtener información objetiva que permita fundamentar decisiones en relación con políticas salariales, incentivos, beneficios sociales, Permanencia, Promociones, traslado de un puesto a otro, seguridad social y remuneraciones. Así como también para decidir acerca de contrataciones en los casos en periodos de prueba temporal.
4. Detectar los aspectos en la institución, dirección o área, departamento, sección, unidad o equipo de trabajo que incide para el eficiente o deficiente desempeño de cada empleado y adoptar las medidas correctivas y de desarrollo.

### **6.2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ALCALDÍA DE ESTELÍ**

La alcaldía cuenta con un método de evaluación al desempeño para las municipalidades, este es el resultado de un proceso que INIFOM inició en abril de 1996. El manual de evaluación contempla cada aspecto importante de la evaluación al desempeño, funciones de cargos, reglamento disciplinario, clasificación de cargos y el modelo de este mismo, que conforman un conjunto de herramientas diseñadas para contribuir al desarrollo de la eficiencia institucional.

Este manual de evaluación ha sido valido con las autoridades de la alcaldía, se consultó en talleres de capacitación donde se obtuvieron sugerencias que fueron integradas al manual.

El método adoptado en el Manual de Evaluación al Desempeño es el de la valoración de factores y niveles de desempeño, mediante un sistema de puntos combinado el proceso de supervisión directa en los puestos de trabajo, observación y valoración de los factores

determinantes en la eficiencia laboral con base a estándares de desempeño y al proceso de entrevistas de evaluación de manera directa a cada empleado.

Básicamente se debe contar con instrumentos que simplifiquen el trabajo evaluativo de trabajo evaluativo de modo que el acto de evaluación sea ágil, objetivo, justo, imparcial y dignifique la labor de los trabajadores en el ejercicio de su función pública municipal.

### **6.2.3.3. LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

El sistema de calificación que se empleará es de 1 a 100 puntos distribuidos entre los factores determinantes de la evaluación al desempeño y asignados según el nivel de importancia de los factores.

El manual cuenta con dos hojas en la cual la principal muestra los factores determinantes de eficiencia laboral que se evalúan en el desempeño individual de los colaboradores. Los factores de evaluación son los siguientes:

- Dominio de funciones: dominio de funciones en el determinado cargo.
- Calidad: grado de calidad del producto de su trabajo.
- Actitud: la actitud que asume el colaborador como servidor público en su relación con el público.
- Capacitación: avances y/o resultados obtenidos en su superación profesional.
- Interrelación: calidad humana en sus relaciones laborales con los demás.
- Organización: capacidad de ordenamiento de su trabajo: individual y colectivo.
- Disciplina: grado de asistencia, respeto a las normas laborales e institucionales.
- Iniciativa: capacidad de plantear soluciones ante problemas laborales
- Oportunidad: cumplimiento de tareas según lo previsto.
- Cumplimiento: categoría de compromiso y cumplimiento cuantitativo de metas o tareas en condiciones normales.

La segunda fase a evaluar es la incidencia institucional en el desempeño individual. Cada ítem contiene una pregunta que explica cada indicador considerado a evaluación.

- Orientación de funciones: en este indicador se pregunta si la institución ha proporcionado los elementos necesarios para que el empleado cumpla sus funciones.
- Aporte a la calidad: Influencia del área donde labora influye en su rendimiento individual.
- Ejemplaridad en la actitud: contribuye su área de trabajo en el rendimiento al servicio público.
- Incidencia en capacitación: este ítem habla de la planificación y superación de sus colaboradores.
- Ambiente de relación humana: ambiente de integración humana en la relación humana.
- Organización y métodos: metodologías a aplicar para agilizar trámites, organización de procesos etc.
- Promoción de la disciplina: comunicación acerca de las normas, deberes y derechos para prevenir y corregir la disciplina.
- Pautas para iniciativas: la proporción a los empleados para generar propuestas de solución a los problemas.
- Dotación de recursos: Esta pregunta sobre si la institución presta las condiciones para el cumplimiento de las tareas (equipamiento, suministros etc.)
- Aporte a cumplimiento de metas: cumplimiento de metas cuantitativas del empleado.

Cada ítem es evaluado en una escala del 1 al 5 los cuales se miden con diferentes grados de relevancia cualitativa y cuantitativa. Posteriormente se suman ambos puntajes y se divide entre dos, el resultado final de la división será el porcentaje otorgado a cada colaborador como evaluación al desempeño.

Las evaluaciones son anuales o semestrales si el trabajador está dando un mal comportamiento se le hace una evaluación intermedia la cual se llama evaluación extra.

En cada uno de los diez factores seleccionados, se distribuye proporcionalmente el total de puntos asignados, entre los cinco grados de calificación que se han determinado, desde el grado 1 como más bajo desempeño, hasta el grado 5 como más alto desempeño, para calificar una opción al momento de la evaluación.

La sumatoria de los puntos obtenidos en cada factor, da la sumatoria de puntos por desempeño individual, se pondera de acuerdo al porcentaje de responsabilidad individual, y se le agrega los puntos porcentuales de compensación institucional para el empleado, obtenidos por bajo desempeño de incidencia institucional en el desempeño individual.

Debido a que la puntuación mínima probable es veinte puntos y la puntuación máxima es de cien, se determina como promedio del desempeño en los sesenta puntos. La calificación de evaluación cruzada considera los siguientes elementos en su formación.

DE= Sumatoria de puntos por desempeño individual.

DI= Sumatoria de puntos por desempeño institucional.

%I= Porcentaje de responsabilidad institucional en el desempeño.

%CI= Porcentaje de compensación institucional

%E= Porcentaje de responsabilidad individual en el desempeño = 100%

CC= Calificación de Evaluación Cruzada=  $DE \times \% E + \% CI$ .

### **Rangos de calificación cruzada.**

Deficiente: 20 a 29.99 puntos

Regular: 30 a 49.99 puntos

Aceptable: 50 a 59.99 puntos

Buena: 60 a 69.99 puntos

Eficiente: 70 a 89.99 puntos

Muy competitivo: 90 a 99.99 puntos

Excelente: 100 a más puntos.



#### **6.2.3.4. EL PROCESO ORGANIZATIVO PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ.**

La Alcaldía implementa un sistema de evaluación semestral el cual es ejecutado por el director de cada área así mismo se toma en cuenta lo siguiente: Participantes en la Evaluación, se consideran los siguientes elementos:

1. El Trabajador o Titular del Puesto a Evaluar
2. El Alcalde o Vice Alcalde
3. La Comisión Evaluadora

La comisión evaluadora se debe integrar de acuerdo al tipo de Alcaldía, en correspondencia con la categoría de complejidad administrativa.

Al ser una institución grande, el método de evaluación al desempeño es realizado en un día determinado cabe mencionar que de acuerdo al organigrama que la Alcaldía posee, con ese orden la Alcaldía evalúa al gerente.

Los colaboradores de la Alcaldía de Estelí detallan:

*“Se selecciona un día específico en el cual se evaluará al personal por medio del método establecido, cada jefe de área le entrega las hojas de evaluación a sus colaboradores inmediatos, son dos páginas, una de evaluación individual y otra institucional, cada área se maneja de diferentes maneras. Generalmente al final de la evaluación se da a conocer el puntaje a los colaboradores y estos firman la evaluación aceptando o rechazando el resultado “(Rugama, Responsable de Obras Municipales de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí, 22 Septiembre 2020)*

La jefa de Recursos Humanos nos explica que hay casos especiales donde se necesita intervención por parte del área de Recursos Humanos los cuales realizan el método de evaluación a ciertos colaboradores en específico.

*“Las evaluaciones son semestrales o anuales, cuando el jefe de área comunica que hay un trabajador que está dando un mal desempeño se le realiza una evaluación extraordinaria pues no es regular aplicarla a todos los colaboradores”* (Talavera, Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 de septiembre 2020

### **6.3. LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES REALIZADA POR RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ**

#### **6.3.1. RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO 2019-2020**

Los Resultados obtenidos de la evaluación al desempeño aplicada por la alcaldía 2019-2020 (ver anexo N°6), se observa la evaluación al desempeño que se le aplico a 400 colaboradores de la Alcaldía municipal de Estelí, donde se evaluaron 20 ítems como indicadores principales, esto indica el nivel de cumplimiento y aprendizaje de los colaboradores a nivel de direcciones, donde cada conocimiento e indicador evaluado muestra el porcentaje obtenido. Cabe señalar que han sido evaluaciones aplicadas donde cada colaborador ha demostrado con satisfacción que han mostrado cambios importantes.

Se observa que las evaluaciones al desempeño al desempeño en la Alcaldía han sido satisfactorias, los colaborados han cumplido con las metas y objetivos que se les han asignado dando resultados positivos reflejándolos así en los porcentajes más altos en las diferentes áreas del año 2020.

Según los resultados obtenidos de la evaluación al desempeño en el 2019 los colaboradores habían alcanzado un porcentaje poco satisfactorio. Haciendo una comparación con el 2020 los resultados obtenidos han sido satisfactorios, donde se logró un alto porcentaje satisfactorio en la evaluación al desempeño, esto significa que los colaboradores de la alcaldía municipal de Estelí han alcanzado sus metas planteadas y han seguido las sugerencias de sus jefes de áreas y se han desempeñado de una forma eficiente y eficaz en sus funciones.

Se observa el cumplimiento de participación de los colaboradores al 100%, el dominio de funciones permite analizar que los colaboradores de la alcaldía tienen un cumplimiento adecuado de las funciones asignadas por sus subordinados. Recursos humanos, una vez aplicada la evaluación al desempeño, cada responsable de área recoge los instrumentos ya llenos por los colaboradores y los Recepciona según dirección y en un AMPO que está asignado para dicha función.

*“Cada Dirección muestra un porcentaje obtenido de la suma de cada indicador evaluado, aunque no se ha obtenido al 100% la evaluación de cada trabajador de la puntuación esperada, se puede decir que en cada evaluación muestran resultados satisfactorios, esperando mejorar siempre que se puede, hay trabajadores que a veces obtienen resultados poco satisfactorios pero eso no indica que este haciendo mal su trabajo, pero siempre estamos pendientes de cómo ayudar y hacer que el colaborador pueda subir el resultado en su evaluación” (Talavera, Jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).*

### **6.3.2. EL PROCESO DE SEGUIMIENTO**

Proceso continuo de recopilación y utilización de información normalizada para determinar los avances hacia objetivos, el uso de recursos y el logro de resultados e impactos.

*“Luego que cada uno de los jefes de área da a conocer los resultados a los colaboradores que están bajo sus órdenes y que estos firmen las hojas donde aceptan*

*los resultados ahí termina el proceso de evaluación ya que la Alcaldía no cuenta con ningún proceso de seguimiento después de la aplicación”. (Alvarado, Colaborador Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)*

*"No existe una capacitación o algún proceso antes o después de la evaluación, personalmente opino que sería bueno que hubiera algún tipo de seguimiento a través de capacitaciones por área o generales ya que estas nos ayudarían a mejorar no solo la calidad de los servicios a la población sino mejorar los resultados de las siguientes evaluaciones aunque cabe recalcar que no se puede estar todos los días en capacitaciones pero sería de gran ayuda que hubieran algunas capacitaciones al menos una o dos veces al año ya sea antes o después de las evaluaciones". (Espinoza, Director del poder Ciudadano, 22 septiembre 2020).*

*“No se da un seguimiento significativo posterior a los resultados, pero si uno de los colaboradores de determinada área, obtiene un resultado deficiente, se prioriza para analizar el porqué de dicha situación donde se reúne el responsable del área y el colaborador y si lo amerita con el responsable de Recursos Humanos “(Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).*

Se observó que el proceso de seguimiento es importante porque este aporta nuevas estrategias que abarcan los estatutos propios de la organización ayudando de esta manera a los colaboradores que obtuvieron calificaciones bajas y dándole a la organización trabajadores más eficientes y eficaces que hagan de la institución una referencia en cuanto a servicios.

### **6.3.3. LA MOTIVACIÓN LABORAL**

La motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad. (Olvera Zapata, 2013, pág 23)

Según Chiavenato (2004), la motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, actitudes, personalidad, y aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, con otros procesos mediadores y con el entorno.

Gracias a la evaluación al desempeño, la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí, ha implementado diversas formas de apoyar a los colaboradores, posteriormente de aplicar la evaluación, de forma que se les pueda ayudar según su resultado. Según la entrevista a los colaboradores detallan:

*“la necesidad de una capacitación es notable en las diferentes especialidades que se requieren por cada área, antes y después de ser evaluados para poder lograr completa eficiencia en sus funciones laborales”* (Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

*“Darles mayor cumplimiento a los reglamentos internos, capacitar en las especialidades que se requieren por áreas y haya una reorganización de las diferentes reacciones y áreas”* (Talavera, Entrevista Dirigida a la jefa de Recursos Humanos, 2020).

*“Las evaluaciones son de manera individual por cada área, se fortalece cada sistema de carrera que hay en cada área de trabajo, donde se han establecido programas para poder ayudar a cada trabajador, de manera que pueda crecer personal y profesionalmente, dándole la oportunidad de tener en sus funciones dentro de la institución”*. (Mendoza, Entrevista a Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

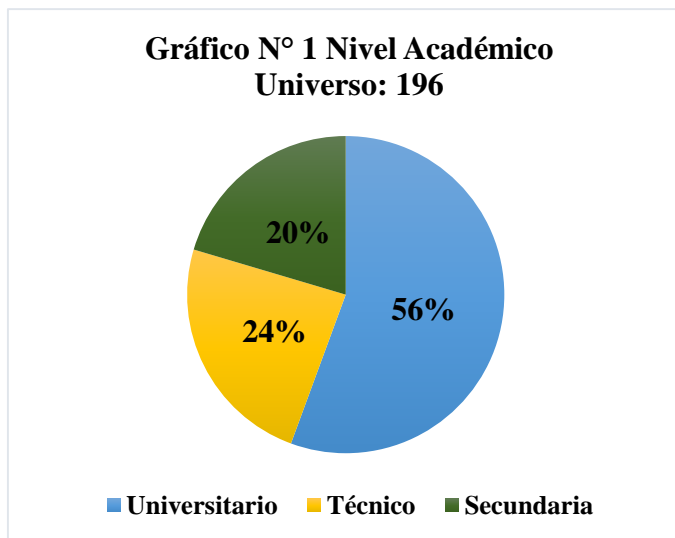
*“Como trabajadores nos sentimos motivados, gracias a los diferentes beneficios que se nos ha brindado al paso de los años, esto nos impulsa a realizar de manera eficaz nuestro trabajo”* (Peralta, Colaborador Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

*“La motivación es tan importante en cada institución, aquí gracias a los programas la alcaldía nos permite culminar nuestras carreras o estudiar otras, las capacitaciones brindadas en algunos momentos y sobre otro la oportunidad de que poder crecer profesionalmente” (Pérez, Colaborador Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)*

## 6.4 FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL SEGUN LOS COLABORADORES

Para conocer al detalle la valoración de los colaboradores sobre la evaluación al desempeño del personal, se les aplicó una encuesta a los colaboradores en las diferentes direcciones de la alcaldía municipal de Estelí.

### 6.4.1. DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

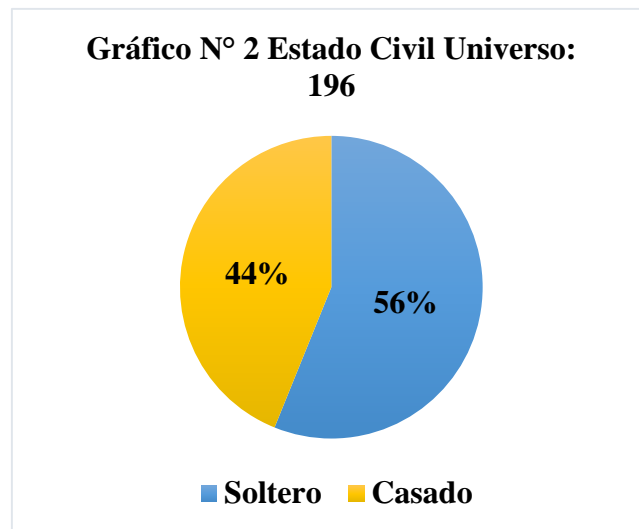
De acuerdo a los datos generales obtenidos de las personas encuestadas el 56% del personal se encuentra en un nivel académico universitario donde la institución cuenta con una variedad de carreras universitarias que le permite tener una mayor eficiencia y eficacia en sus labores, el 24% está conformado por técnico donde su mayoría aprovecho la oportunidad que les brinda la alcaldía en optar por un técnico y especializarse en ello.

El 20% está en un rango de secundaria ya que por situaciones que se les presento no tuvieron la oportunidad de prepararse, pero esto no fue impedimento para que ellos no tuvieran un buen trabajo.

El responsable de seguridad interna de la alcaldía de Estelí expresa como fue su experiencia al poder optar por una carrera que les brinda la institución:

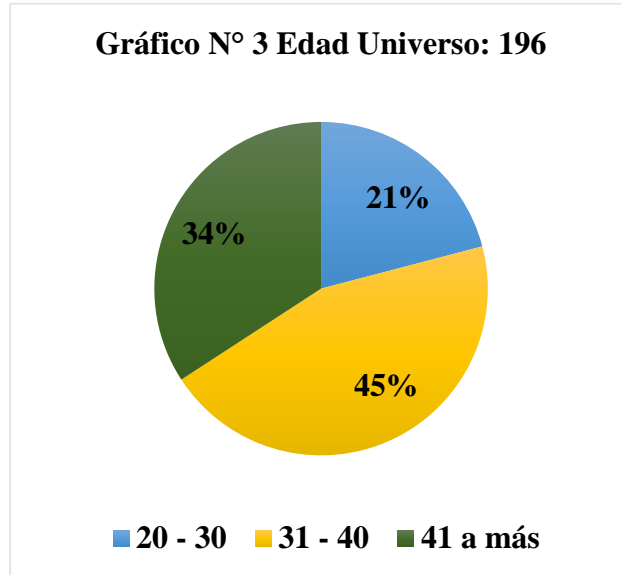
*“Yo era técnico de proyecto de viviendas, mi carrera de origen no era el derecho y aun así se me promovió para que fuera a estudiar derecho y logre poder ser promovido, se dio esta plaza y pude optar a ella, me ayudo a crecer profesionalmente”* (García, Responsable de Seguridad Interna, 22 septiembre 2020)

El 56% del personal que se encuesta afirma que están casados, esta parte de la población encuestada está a cargo de su pareja o de una familia completa donde llevan el sustento a su hogar. El 44% restante de los encuestados aseguran estar solteros, sin embargo, en su mayoría, aunque no estén dentro de una relación ellos están a cargo de una familia.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

En cuanto a la edad según el gráfico N° 3, el 45% de los colaboradores están dentro de un rango de 31 a 40 años del personal en la alcaldía que representa al personal mayor que en su mayoría son las personas que tienen más años y experiencia de laborar en la institución, ellos son el pilar de la institución por más experiencia y madurez en el área en la cual se desempeñan

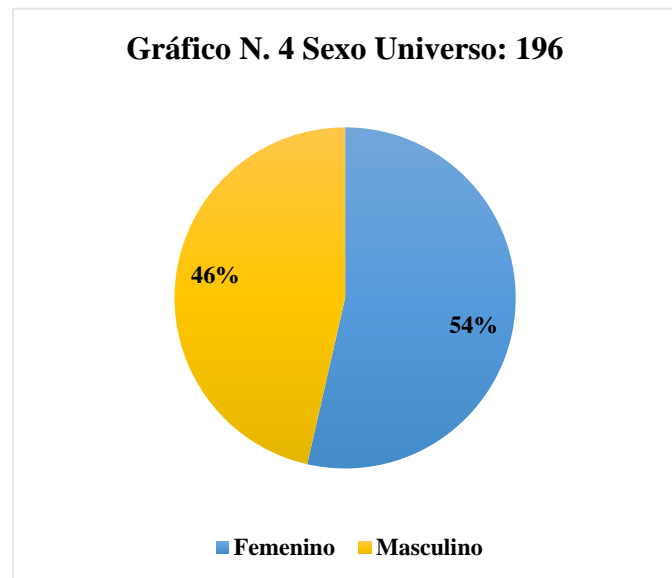


Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

El 21% representa el rango de edad de 20 a 30 años, esta es la población joven de la alcaldía donde se concentran las energías, creatividad y aportación de nuevos conocimientos.

El 54% de los colaboradores en la alcaldía de Estelí son de sexo femenino, en este rango es donde se encuentra concentrada la mayor parte de la población de la alcaldía. En cambio, solo un 46% de los colaboradores son de sexo masculino donde concentrados en menor parte.

Con este resultado se logra evidenciar que las mujeres predominan en gran parte la población trabajadora de la Alcaldía de Estelí.

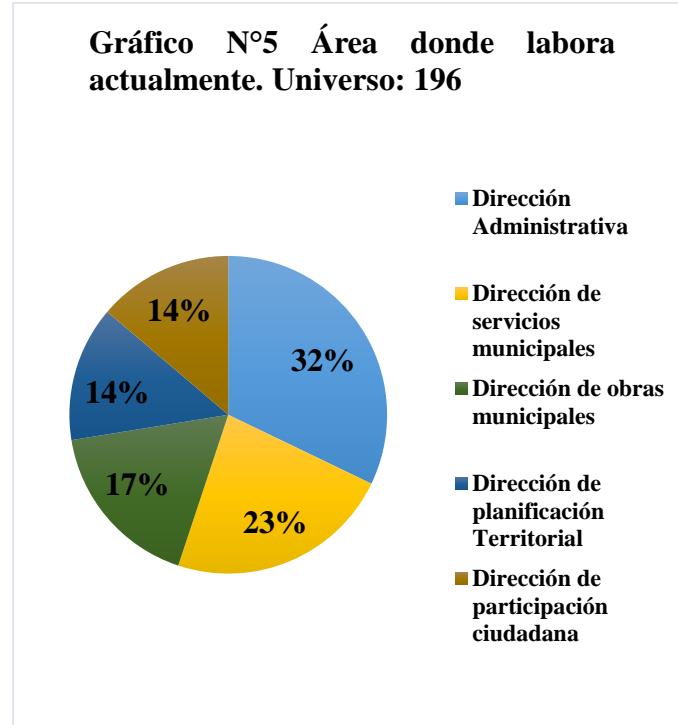


Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020



## 6.4.2. ASPECTOS LABORALES DE LOS COLABORADORES ENCUESTADOS

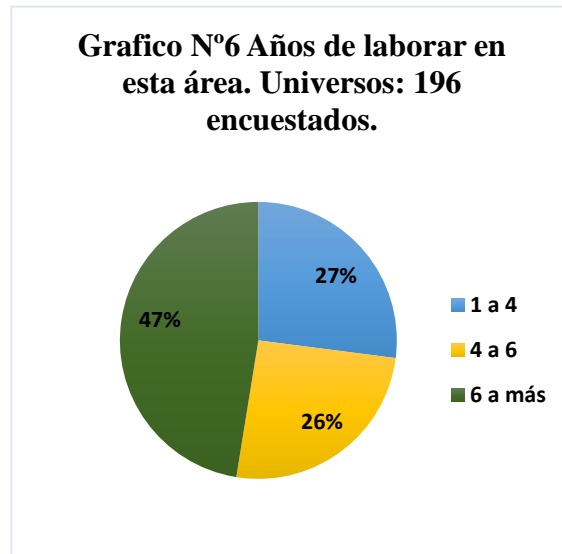
Gráfico N° 5 se refleja cada una de las direcciones de la alcaldía de Estelí, se encuestó a 196 trabajadores, los cuales están distribuidos en las diferentes, en estas mismas se encuentran las diferentes áreas donde se encuestó al personal para obtener información que se pretendía, que nos permitió profundizar de manera concreta los aspectos de gran importancia para nuestra investigación.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

La alcaldía tiene 5 direcciones donde cada una cuenta con sus áreas correspondientes y un responsable. El 32% pertenece a la Dirección administrativa, el 23% Dirección de servicios municipales donde el mayor porcentaje de trabajadores se encuentran en estos dos, donde se tiene una atención más cercana con la población.

Gráfico N° 6 se refleja los años que tienen de laborar cada uno de los trabajadores, la mayoría de ellos, el tiempo que tienen de laborar en la Alcaldía de Estelí es de 6 a más años con un 47%, son trabajadores que han comenzado y han sido ascendidos a otros puestos. Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

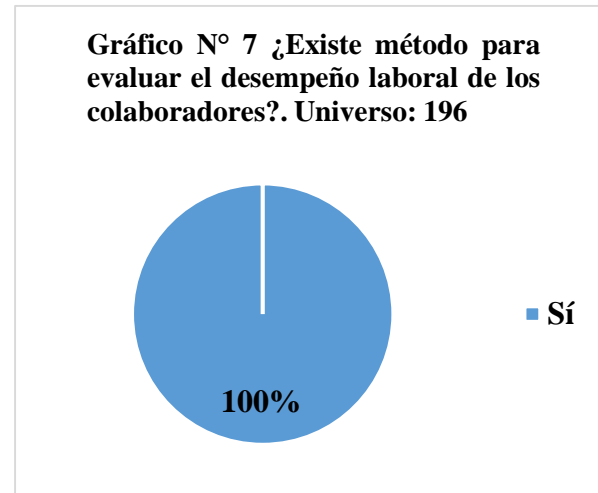
*“La Alcaldía de Estelí, ha permitido a sus trabajadores un ambiente laboral satisfactorio, con oportunidades relevantes que han sido de gran motivación para poder permanecer en sus puestos”.* (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

*“Cada colaborador que pertenece a la alcaldía municipal de Estelí, se le estima y promueve cada vez más, eso inspira a que el colaborador permanezca con nosotros, dándole comodidad y permitiéndole un crecimiento profesional”* (Mendoza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

Los y las colaboradores tienen mayor tiempo de trabajar, siendo fieles a la institución que comenzaron desde hace mucho tiempo y han sido promovidos a otros cargos, lo que hace alargar su tiempo en la institución.

### 6.4.3. MÉTODO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

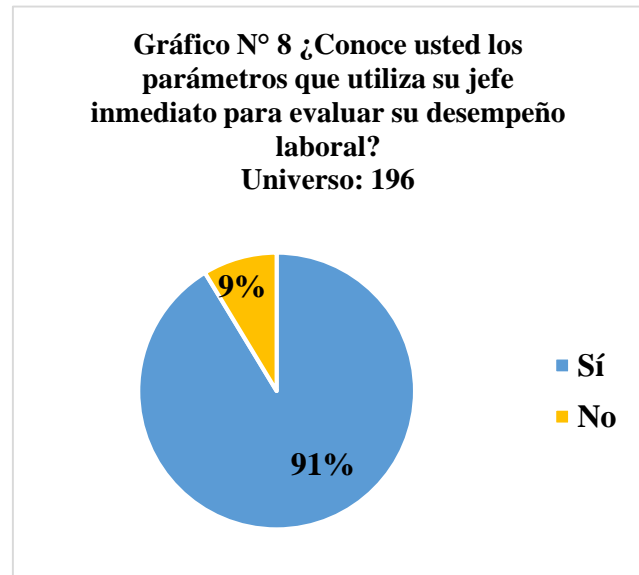
Gráfico N° 7 expresa que en la alcaldía si existe un método de evaluación al desempeño el cual se les facilita a cada uno de los y las colaboradores para poder evaluar su desempeño en el área de trabajo, el método facilitado por el departamento de Recursos Humanos es el de escalas gráficas, consiste en un formato donde se evalúa cada parámetro de forma cuantitativa, a cada trabajador se le facilita para que este sea llenado de forma eficiente.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

*“Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual”.* (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

Según gráfico N. 8 Se observa el conocimiento obtenido de acuerdo a los parámetros evaluados de cada colaborador, el 91% asegura conocer cada parámetro con el que su jefe los evalúa cada semestre. Sin embargo, el 9% afirmó desconocer los parámetros con los que son evaluados.



Existen diferentes parámetros que se evalúan en la evaluación al desempeño para así saber el cumplimiento en los diferentes ámbitos de cada colaborador.

Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

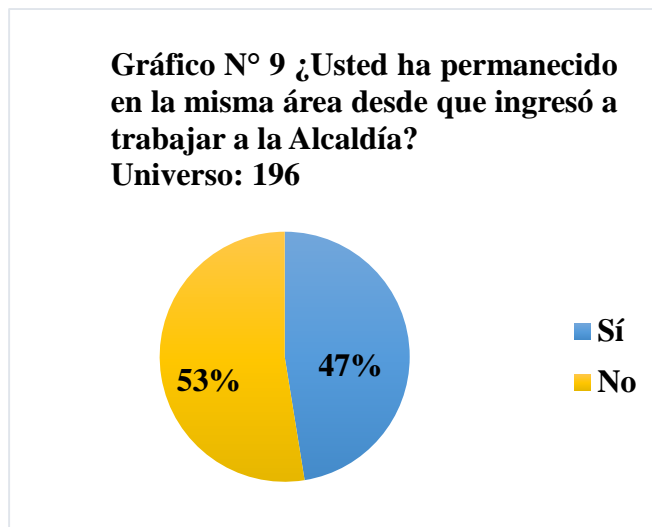
Según colaboradores entrevistados detallan:

*“Los parámetros que nuestros jefes de área nos evalúan son diferentes donde podemos autoevaluarnos y saber en qué aspecto estamos fallando”* (López, Colaboradores Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

Según Jefa del departamento de Obras Municipales:

*“Al momento de aplicar la evaluación al desempeño laboral, no es que se desconozca el significado de los parámetros, sino que no hay una explicación clara por parte de RRHH a los colaboradores en general”* (Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

El gráfico N° 9 expresa que un 53% de los colaboradores no ha permanecido en la misma área, han sufrido cambios de puestos como ascensos ya sea en la misma área o en otra y un 47% expresa que en el tiempo que llevan de laborar ahí no han sufrido cambios y han permanecido en el mismo puesto desde que llegaron.



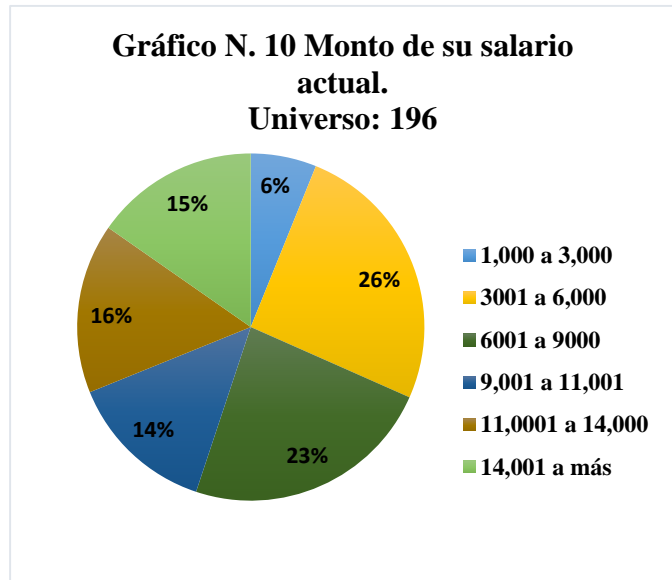
Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

La licenciada Yamileth Benavides, jefa de Área de Recursos Humanos detalla que a los colaboradores se les brinda la oportunidad de ascender de puesto, de acuerdo a su desempeño.

*“Con el paso del tiempo algunos colaboradores han cambiado de puestos, cada jefe de área ha visto el crecimiento profesional que han tenido a través de los años y de*

*acuerdo a su desempeño, estos han sido promovidos de puestos, eso es algo que como Institución nos interesa mucho, el hecho que nuestros colaboradores se superen no solo profesionalmente sino personalmente habla de nuestros valores como Institución.* '' (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

El 26% de los colaboradores encuestados expreso que su salario mensual actual ronda entre los 6001 a 9000 córdobas netos, cabe mencionar que la Alcaldía trabaja con la ley de Salario Mínimo 625 estipulado en la Constitución Política mientras que solo un 6% con salario de 1000 a 3000.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

El Ing. Elvis José Mendoza Meza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, expresa lo siguiente:

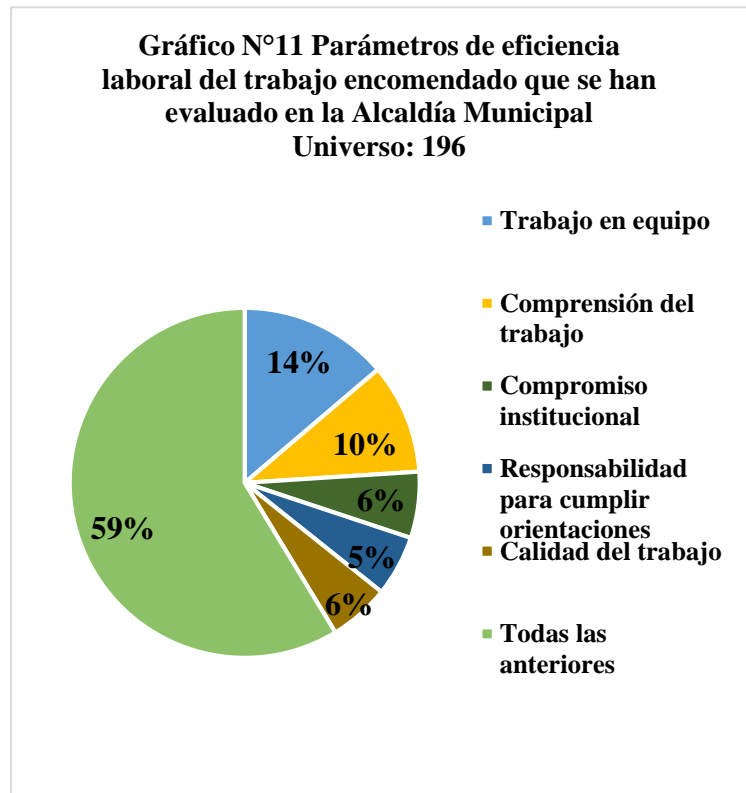
*“Para nosotros es importante que nuestros colaboradores trabajen bajo la ley es por eso que al ser colaborador de la Alcaldía obtiene todas las prestaciones establecidas en la ley, como, por ejemplo; nosotros trabajamos bajo salario mínimo establecido en la ley 625 el cual oscila desde los 6000 a 8000 córdobas”* (Mendoza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

Según el artículo 6 de la Ley 625 del Salario Mínimo se detalla a continuación:

**Artículo 6.-** En ninguna circunstancia se podrá practicar disminuciones salariales en los casos en que se estén pagando salarios superiores a los aquí establecidos.

Según Gráfico N. 11 Se observa los parametros que son evaluados cada uno de los colaboradores. Se detallo de fdorma general cada uno de los parametros que se evaluan, donde el 59% de los encuestados opinarobn que cuando se les aplicaba la evaluacion al desempeño se les evaluaba con todos los parametros.

Por otro lado, el 6% afirma ser evaluado por responsabilidad de poder cumplir cada una de las orientaciones planteadas por cada área o función.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Esto es un eje importante donde es necesario saber todos los aspectos de los diferentes ambitos para evaluar al colaborador y saber en que obtuvo mayor o menor porcentaje y que tanta dificultad tiene el colaborador.

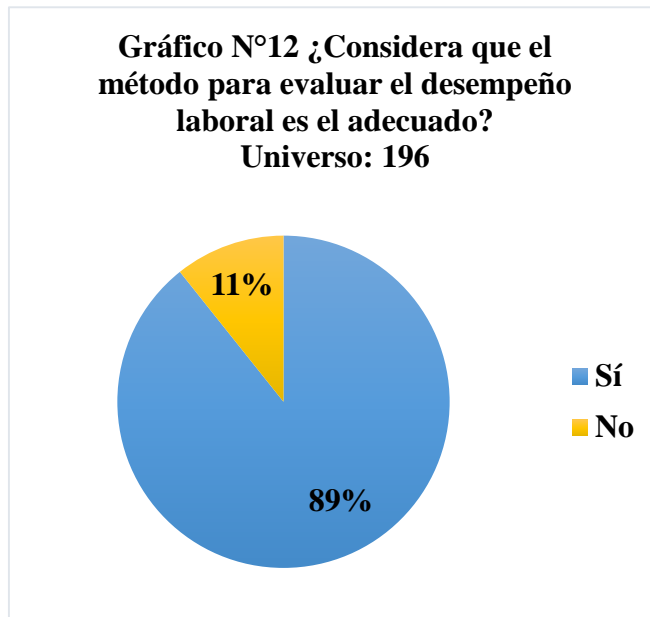
Los parámetros son considerados los elementos o datos donde se pueden examinar un tema en cuestión determinado , los cuales estan relacionados con las funciones administrativas. (Cancelas Gonzales, 2007)

*“Para evaluar a cada colaborador es necesario saber los diferentes prametros y poder ayudarlo de una u otra manera como jefe de area y recursos Humanos para tomar en cuenta las medidas necesarias, cada prametro, implica un conocimiento nuevo de los colaboradores” (Rugama, jefa de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).*

Los parámetros y las normas específicas de desempeño son consecuencias directas del análisis de puestos y se obtienen vía observación directa, entrevistas profundas y por medio de los desempeños laborables, todo esto permite contar con una base confiable de evaluación, para que los parámetros sean efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados deseados de cada puesto.

El Gráfico N. 12 Muestra la satisfacción conforme al método de Evaluación al desempeño. El 89% de los colaboradores considera que el método de evaluación implementado por la alcaldía Municipal de Estelí es el adecuado.

El método de evaluación implementado por la alcaldía ha sido el mismo durante años. El 11% de colaboradores valora que se debería implementar otro método para evaluar con eficiencia a los colaboradores.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

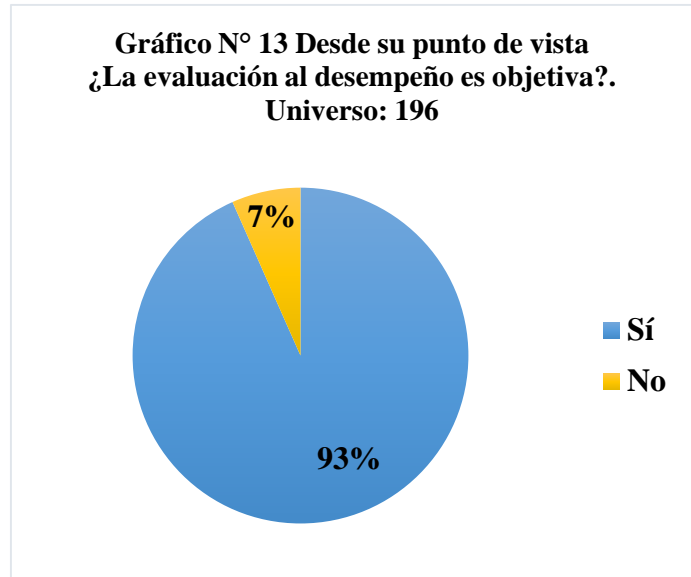
Se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. (Díaz & Gutiérrez, 2016, pág. 34)

*“El método de Evaluación que ha sido implementado por la Alcaldía, es un método eficiente, que permite medir a cada colaborador al igual que cualquier procedimiento tiene sus defectos o fallas en momentos, pero trabajamos en mejorarlo para lograr*

*la satisfacción de los colaboradores así poder lograr los objetivos planteados”*  
(Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

Según gráfico N. 13 los colaboradores de la alcaldía de Estelí opinan, el 96% de los encuestados que la Evaluación al desempeño es objetiva ya que permite lograr un objetivo por parte de los colaboradores y responsables de cada área.

Cada Evaluación al desempeño cuando se realiza se fijan objetivos y metas que se puedan cumplir con el fin de analizar y evaluar cada función e indicador para mejorar en la funciones realizadas



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Según Chiavenato (2004, Pág, 22) El desempeño Laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

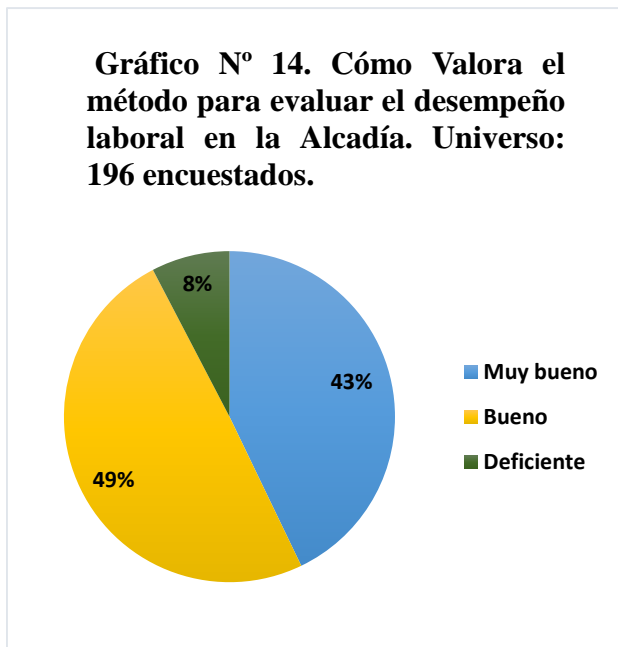


Gráfico N° 14 se observa el nivel de evaluación en una escala de mayor a menor satisfacción con respecto al método aplicado por la alcaldía de Estelí. Existe una buena satisfacción con el método que se aplica, sin embargo, el 8% mostró deficiencia conforme a este.

Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades

Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

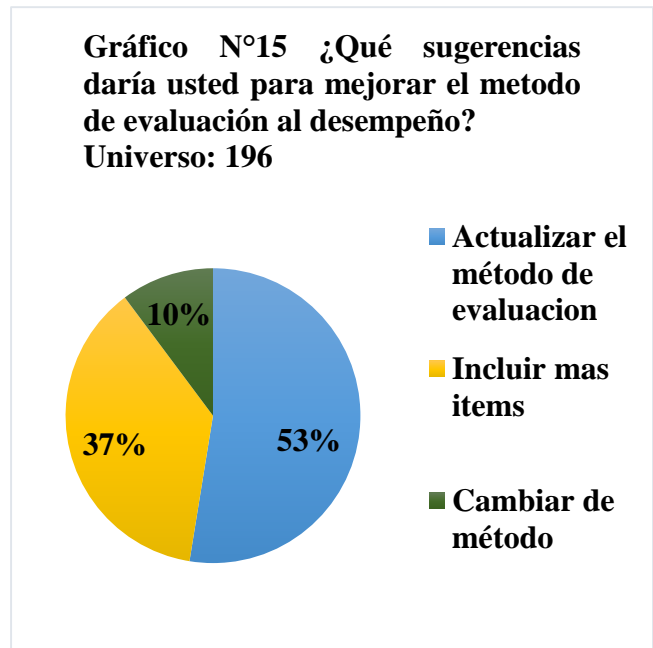


organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (Gutiérrez y Díaz, 2016, pág 34).

*“El método de evaluación al desempeño que se emplea en la alcaldía de Estelí es obsoleto, aunque permite analizar diferentes parámetros no es eficiente al 100% en las perspectivas, no se toma en cuenta las sugerencias emitidas de cada uno de los colaboradores”.* (Rugama, jefa de departamento de obras municipales, 22 septiembre 2020).

*“Este es un método totalmente eficiente, mediante el cual podemos saber como estamos siendo valorados, cuenta con los aspectos necesarios para poder medir nuestros niveles de conocimientos y autoevaluarnos”.* (Dávila, Jefe de Seguridad interna de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

Gráfico N° 15. Según las y los colaboradores de la Alcaldía de Estelí al aplicar la encuesta expresaron las sugerencias conforme al método de evaluación, el 53% de los encuestados expresaron que se actualizara el método de evaluación que se aplica ya que no consideran que es un método que por años ha sido el mismo, el 37% de los encuestados sugieren incluir más ítems o diferentes parámetros de manera que se pueda evaluar de forma eficiente a cada uno.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

Sin embargo, el 10% expresó cambiar por completo el método aplicado. Los métodos de evaluación deben ser aplicados y valorados según las necesidades y el rubro de la empresa.

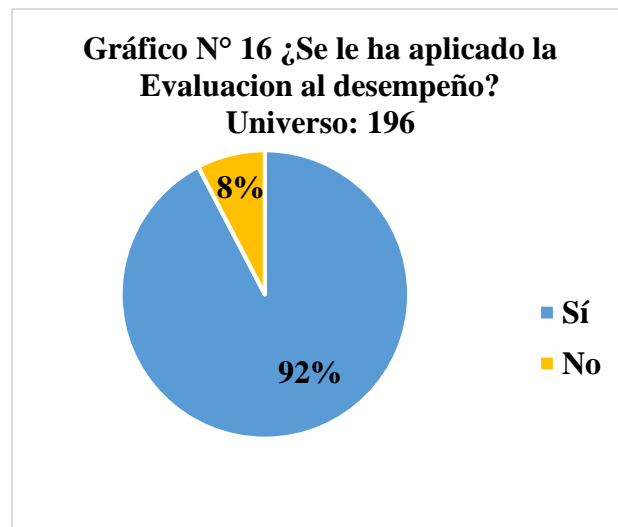
Según Chiavenato (2004), pág 34; existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación al desempeño son: Escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

*“El método de evaluación al desempeño aplicado por la Alcaldía de Estelí es limitado y no abarca los aspectos necesarios que los colaboradores consideran, la relación de las y los colaboradores no es directa con el departamento de recursos humanos, es decir, no es una comunicación fluida y las sugerencias existentes no son expresadas”.* (Dávila, Jefe de Seguridad interna de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

#### **6.4.4. LA EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Gráfico N°16. En la alcaldía de Estelí se le ha aplicado la evaluación al desempeño al 92% de las y los colaboradores y solo el 8% no ha participado de este.

El desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado como tal. Es el grado que cumple los requisitos de su trabajo, donde es revisada la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el colaborador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. (Chiavenato, 2004, pág 35).



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

*“Conforme lo establece el manual de evaluación al desempeño proporcionado por el departamento de recursos humanos se manda una circular a cada área donde se*

*adjunta el formato a llenar, cada jefe de área debe evaluar a sus colaboradores, para que cada uno de los colaboradores pueda participar”.* (Talavera, Jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

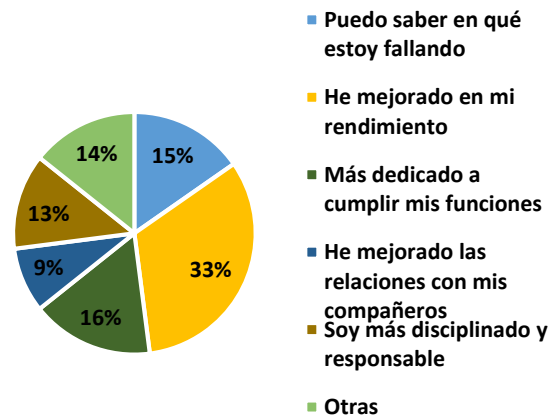
El objetivo primordial de la evaluación al desempeño es alcanzar los mejores niveles de eficiencia en los trabajadores al igual que los servicios que presta al usuario, contribuyendo al desarrollo personal y profesional del colaborador y por ende al desarrollo de la institución.

Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. Las empresas al contratar a un empleado, buscan el desempeño deseado para cada puesto y que aporte a los objetivos de la empresa. (Gutiérrez y Díaz, 2016, pág 34).

Gráfico N°17. Según las encuestas realizada a los colaboradores se demuestra la factibilidad de la evaluación al desempeño en el colaborador, este llega a ayudar en los diferentes aspectos, el 33% expresó que les ha ayudado a mejorar en su rendimiento para poder realizar las diferentes funciones demandadas por su cargo en el área de trabajo, lo cual permite una mayor eficiencia laboral.

Sin embargo, el 09% de los colaboradores encuestados expresó un déficit de mejora en las relaciones laborales compañeros.

**Gráfico N° 17 Ayuda de la evaluación al desempeño en su trabajo. Universo: 196 encuestados**



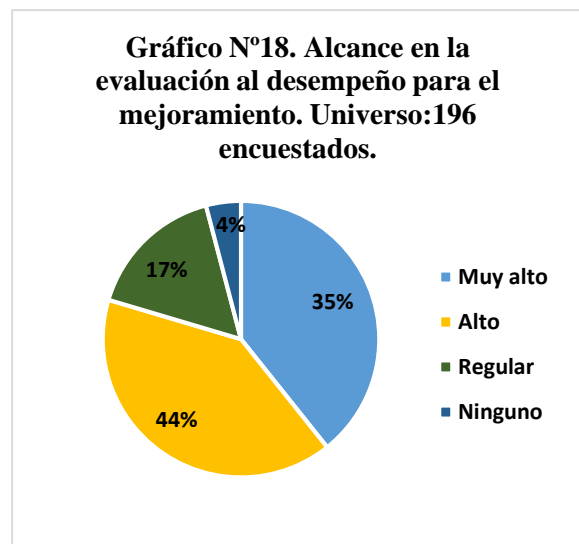
Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Sep. 2020

La evaluación al desempeño permite medir los diferentes parámetros en los cuales está siendo evaluado el colaborador, cabe señalar, que este puede aportar más en un ámbito que otro.

*“Después que se aplica la evaluación, se procede a analizar los resultados de cada colaborador y los que tienen bajo porcentaje de evaluación, cada jefe hace sus respectivas recomendaciones verbales, si su comportamiento no mejora se le aplica el reglamento disciplinario”.* (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

*“La evaluación al desempeño nos ha ayudado de distintas maneras, permitiéndonos mejorar día a día en las diferentes funciones asignadas en la institución, cada vez se logra corregir los errores encontrados en las evaluaciones anteriores y mejorar en nuestro rendimiento”* (Dávila, Jefe de Seguridad interna de la Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020)

Gráfico N° 18. Es importante para la Alcaldía de Estelí saber cuál es el alcance que sus colaboradores han tenido mediante la evaluación al desempeño. Según las encuestas realizadas, se demuestra que el 44% de los encuestados han logrado un alcance alto en su evaluación, esto significa que el colaborador ha logrado eficiencia y muestra alcanzadas sus perspectivas. El 4% de los encuestados expresaron no tener ningún alcance.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Sep.

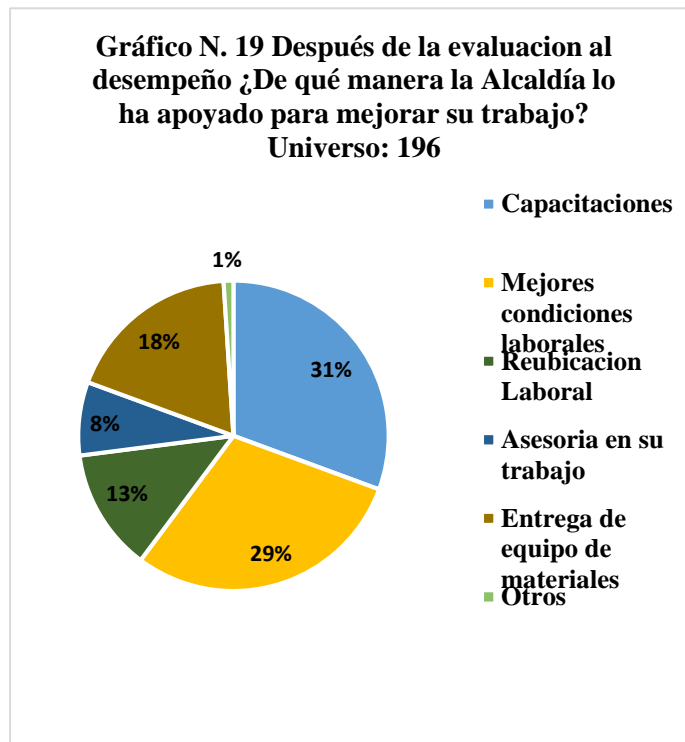
*“Cuando un colaborador de la Alcaldía resulta afectado en su evaluación, se reúne con el jefe de área, se sanciona con memorándum por escrito, si el colaborador llega a agotar la vía reglamentaria, será necesario llegar a otras instancias*

*superiores, como comisiones disciplinarias o comisiones bipartitas como lo establece la ley”. (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).*

*“Cada jefe de área se autoevalua para dar solución a los diferentes problemas de manera que pueda ser objetiva, empleador y empleado conforme a los resultados obtenidos, se hacen planes conforme al alcance que se espera de los trabajadores para poder fortalecer cada evaluación a los trabajadores”. (Mendoza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).*

*“Es necesario resaltar, que no siempre se logra un resultado esperado en las evaluaciones, pero siempre se logra mejorar, el alcance que se obtiene a veces no es muy satisfactorio pero se puede mejorar en otras evaluaciones, como resp. De area, conozco a cada uno de mis colaboradores y se que su desempeño laboral es satisfactio aunque en su evaluacion al desempeño aplicada no obtuvo un alcance esperado” (Rugama, jefe de departamento de obras municipales, 2020).*

Según el gráfico N. 19 refleja como la alcaldía ha ayudado a sus colaboradores después de realizarse la evaluación al desempeño, se obtuvo un porcentaje de 31% que son las capacitaciones que se les brindan a ellos en diferentes situaciones, por otro lado, el 8% afirma que se les ayuda en la asesoría en el trabajo que realizan. La alcaldía por medio de programas les ayuda a sus colaboradores de diferente manera para lograr con eficiencia el desempeño laboral.



Fuente: Datos Primarios de la encuesta. Septiembre 2020

*“Después de aplicar la evaluación al desempeño se prioriza y se trata de cumplir en un 85% lograr ayudar a los colaboradores para que ellos se sientan motivados, cada evaluación representa la eficiencia en cada una de sus funciones, se le apoya de manera que pueda sobresalir en su trabajo y alcanzar un porcentaje satisfactorio”* (Talavera, jefa de Recursos Humanos, 22 septiembre 2020).

*“Cada colaborador, hace parte de la institución y se trata de ayudarlo lo mas que se pueda, de manera que se le apoya de diferentes forma, superando cada vez las expectativas de los colaboradores”* (Mendoza, Gerente de Alcaldía Municipal de Estelí, 22 septiembre 2020).

#### 6.4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS

La Hipótesis planteada en nuestra investigación se basa en la aplicación de la evaluación al desempeño por el área de Recursos Humanos y como incide en la mejora del Desempeño Laboral.

<b>CORRELACIONES</b>							
<b>Valor de Prueba: 0.05%</b>							
<b>Rho de Spearman</b>	<b>de</b>	<b>¿Se le ha aplicado la Evaluación al desempeño?</b>	<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>de</b>	<b>1.000</b>	<b>-0.037</b>	
			<b>Sig. (bilateral)</b>				<b>0.603</b>
			<b>N</b>			<b>196</b>	<b>196</b>
		<b>¿Le ha ayudado la evaluación al desempeño Laboral para mejorar en su área trabajo?</b>	<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>de</b>	<b>-0.037</b>	<b>1.000</b>	
			<b>Sig. (bilateral)</b>			<b>0.603</b>	
			<b>N</b>			<b>196</b>	<b>196</b>

La Hipótesis planteada es aceptada, existe una relación lineal y moderada entre la Evaluación al desempeño y el desempeño laboral, según el Sig. Bilateral para la variable dependiente e independiente fue de 0.603, se trabajó con un margen de error del 5%. La aplicación de la evaluación al desempeño por el área de Recursos Humanos si incide en la mejora del

desempeño de los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo de investigación.

## **6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZATIVA PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Para proponer las estrategias de mejora se hizo un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, referente al proceso de evaluación al desempeño implementado por la Alcaldía de Estelí, y estos son los resultados:

### **6.5.1. ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza evaluación al desempeño de colaboradores.</li> <li>• Evaluación al desempeño anual y semestral.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Diversidad de profesionales en cada área.</li> <li>• Salario Competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar nuevas tecnologías para la aplicación de la evaluación al desempeño laboral.</li> <li>• Becas de estudio a colaboradores que puedan fortalecer su desempeño laboral.</li> <li>• Nuevos métodos de evaluación al desempeño.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe motivación de la institución hacia los colaboradores.</li> <li>• Manejo de información ineficiente de los colaboradores sobre el método de evaluación al desempeño.</li> <li>• No hay comunicación efectiva por parte de colaboradores y jefes de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Evaluación Inadecuado.</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Poca capacitación al personal sobre el método de evaluación al desempeño.</li></ul> |  |
|---|--|

## **6.5.2. PROPUESTA DE ESTRATEGIA ORGANIZATIVA**

### **ESTRATEGIA 1: Capacitación a colaboradores sobre evaluación al desempeño Laboral.**

**OBJETIVO:** Implementar capacitaciones trimestralmente para un mejor desempeño Laboral.

#### **ACTIVIDADES:**

1. Capacitación a los colaboradores sobre el contenido del método de evaluación al desempeño Laboral.
2. Identificar las debilidades y fortalezas principales de cada colaborador para un mejor desempeño laboral.
3. Seguimiento posterior a la capacitación sobre la aplicación de la evaluación al desempeño.
4. Evaluación de los aprendizajes obtenidos en capacitaciones.
5. Fortalecimiento de conocimientos de la evaluación al desempeño en la Alcaldía de Estelí.

### **ESTRATEGIA 2: Mejora de la eficiencia laboral de los colaboradores**

**OBJETIVO:** Implementar instrumento para la eficiencia laboral de cada colaborador de la alcaldía de Estelí.

#### **ACTIVIDADES:**

- 1- Capacitación constante a colaboradores sobre la eficiencia laboral.



- 2- Interacción entre jefes y subordinados para mejora de la eficiencia.
- 3- Asignación funciones a cada colaborador en su área de trabajo
- 4- Fomentación de creatividad y la motivación de los colaboradores.
- 5- Modificación conductas incorrectas en el trabajo que puedan perjudicar sus funciones.
- 6- Tener una organización estratégica en sus funciones.
- 7- El departamento de Recursos Humanos realice supervisiones de forma mensual para poder determinar el nivel de cumplimiento de los colaboradores.

**ESTRATEGIA 3:** Motivación al personal.

**OBJETIVO:** Lograr una satisfacción eficaz de los colaboradores en el área de trabajo.

**ACTIVIDADES:**

- 1- Organización de charlas motivacionales de manera mensual.
- 2- Ofrecimiento de cursos de formación académica (ingles, computación)
- 3- Premiación a los colaboradores que se han desatacado en sus funciones.
- 4- Reconocimiento de cada colaborador por el buen desempeño obtenido en su trabajo.
- 5- Aumento de salario a trabajadores que han logrado destacarse en sus funciones.
- 6- Promover un mejor ambiente laboral entre colaboradores y trabajo en equipo.
- 7- Implementación de un plan de motivación.
- 8- Brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan desempeñar bien su trabajo donde puedan estar cómodos y motivados.

**ESTRATEGIA 4:** Automatización del método de evaluación al desempeño.

**OBJETIVO:** Analizar los resultados de Evaluación al Desempeño de forma eficiente y eficaz.

### **ACTIVIDADES:**

1. Distribución de recursos tecnológicos por cada área.
2. Integrar nuevos equipos Tecnológicos para el procesamiento de evaluación al desempeño.
3. Capacitación a los colaboradores sobre el manejo de los equipos.
4. Mantenimiento mensual de los equipos.

### **ESTRATEGIA 5: Comunicación Efectiva entre los colaboradores**

**OBJETIVO:** Formar un alto nivel de comunicación eficaz entre los colaboradores.

### **ACTIVIDADES:**

- 1- Implementación de reuniones entre los jefes de área con los colaboradores.
- 2- Disposición de los responsables de área para escuchar cada inquietud de los colaboradores de cada área.
- 3- Realizar reuniones de grupos focales donde se expongan los problemas por cada área.
- 4- Comunicación directa donde se tomen en cuenta las diferentes opiniones entre jefe y responsable de área.
- 5- Dar a conocer por medio de las reuniones la importancia de la comunicación entre colaboradores para un mejor desempeño laboral.

## CAPITULO VII. CONCLUSIONES

El método para evaluar el desempeño laboral en la alcaldía de Estelí es un instrumento que ayuda a la medición de la conducta y el rendimiento que tienen los trabajadores, para el logro objetivos y de sus metas, el responsable de cada área debe ejercer la dirección y el control de tal manera se involucre en las decisiones y problema de cada colaborador de su área, dando le seguimiento a los obstáculos de su área para encontrar soluciones asertivas a las debilidades de cada actividad que se realiza.

Se logró reconocer los conocimientos que poseen los colaboradores sobre el método de evaluación que se aplica en la Alcaldía municipal de Estelí. Se observó que cierta parte del personal está abierta a un cambio de este método ya que el que modelo que aplican siempre ha sido el mismo.

Los colaboradores en su mayoría son profesionales, se les da la oportunidad de crecer profesionalmente mediante carreras que ellos pueden optar para poder ir escalando a un mejor puesto, así como lo establece la ley número 476, Ley de carrera administrativa, donde la institución por pertenecer al estado tiene el deber con cada trabajador de brindar capacitación constante con enfoque al crecimiento laboral de cada uno.

Gracias a la motivación brindada por parte de la institución los colaboradores están parcialmente satisfecho con sus derechos y funciones, lo que les permite tener un mayor desempeño, ser reconocidos por su buena labor y poder ascender a un mejor puesto de trabajo.

La institución aplica este método de evaluación semestral (2 veces al año) lo que permite un mayor éxito institucional y cumplimiento en metas ya que si hay algún imprevisto se logra reconocer a tiempo para posibles soluciones.

Existen muchos factores influyen en el desempeño por parte de los colaboradores como una buena motivación, capacitación constante, una buena comunicación, brindar las herramientas necesarias para que ellos puedan desempeñar de la mejor manera su función en la institución; todos estos factores influyen para un buen desarrollo de las actividades obteniendo eficiencia y eficacia en el desempeño laboral y así ellos se logren sentirse satisfechos en las funciones que ellos realizan.

Según los análisis obtenidos la hipótesis planteada se cumple 0.603, en la aplicación de la evaluación al desempeño realizada por el área de Recursos Humanos si incide en la mejora del desempeño laboral del área de trabajo de los colaboradores en la Alcaldía Municipal de Estelí, por lo que los trabajadores necesitan una capacitación constante para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, al igual estar actualizados en nuevas técnicas de profesionalismo.

## CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

A la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí se le recomienda.

- Realizar la mejora o actualización del método de evaluación al desempeño con el fin de obtener mejores resultados ya que tanto las personas como las instituciones están en constante cambio y adaptación.
- Implementar reuniones entre las diferentes áreas donde se expongan ideas tanto de jefes como subordinados para mejorar la comunicación.
- Divulgar los resultados obtenidos a los colaboradores y de esta manera lograr identificar las debilidades y convertirlas en fortalezas que sean de beneficio a la Institución.
- Realizar capacitaciones semestrales donde se reconozca el trabajo de los colaboradores por medio de premiaciones que lo incentiven a ser un ejemplo para los demás colaboradores.
- Adquisición de nuevas tecnologías que faciliten y agilicen el trabajo.
- Realización de grupos focales por cada área donde se aborde las dificultades de cada trabajador y encontrar soluciones en el cual cada integrante del área sea participe y se tome en cuenta sus ideas.

**A las instituciones públicas** se les insta que realicen capacitaciones constantes a su personal para obtener resultados eficientes y eficaces, en donde se logren los objetivos y metas establecidas del desempeño laboral y así evitar problemas que afecten a la institución.

**Se le recomienda a la Facultad Multidisciplinaria de Estelí (FAREM Estelí, UNAN Managua)** seguir profundizando en la temática abordada en esta investigación, actualizar métodos, brindar ayuda para la elaboración de trabajo de temática investigativa y preparando profesionales capacitados y de calidad.

**A los estudiantes** se les recomienda seguir realizando investigaciones sobre temas de evaluación al desempeño y así seguir aportando conocimiento a los investigadores futuros.

## **IX. BIBLIOGRAFIA**

- Alcaldía de Estelí. (2003). *Manual de Evaluación cruzada del desempeño laboral para Municipalidades*. Estelí: PROFIM.
- Alcaldía de Managua. (9 de junio de 2016). *Revista Humanismo Y Cambio Social*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://www.managua.gob.ni/sobre-nosotros/#1464981819991-0f8c6596-a233>
- Alcaldía Municipal de Estelí. (2003). *División de Areas Administrativas*. Estelí: Alcaldía de Estelí.
- Alcaldía Municipal de Estelí. (2016). *Caracterización del municipio de Estelí*. Estelí: Alcaldía del municipio de Estelí.
- Alvarado, M. J. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista a colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí. (C. J. Moreno Torrez, Entrevistador)
- Asamblea Nacional. (10 de Febrero de 2014). Constitución Política de la República de Nicaragua. Managua, Managua, Nicaragua : Asamblea Nacional. Obtenido de [https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/archivos/documentos/LA\\_CONSTITUCION\\_POLITICA\\_Y\\_SUS\\_REFORMAS\(3\).pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/archivos/documentos/LA_CONSTITUCION_POLITICA_Y_SUS_REFORMAS(3).pdf)
- Benavidez Blandón , C. J., Hernández Lira, A. P., & Mendoza Moran, D. M. (2019). *Desempeño Laboral en el área de servicios administrativos del Hospital escela San Juan de Dios de la ciudad de Estelí en el período 2018-2019*. Estelí: Farem-Estelí. Recuperado el 26 de abril de 2020
- Canales , J. A. (2006). *Metodología investigativa*. Managua: El gueguense. Recuperado el 24 de Mayo de 2020
- Cancelas Gonzales, M. N. (2007). *Metodología para la determinacion de parametros de diseño de terminales portuarias*. Madrid: Universidad politecnica de madrid.
- Cascos Suarez, O. O., Chavarría Pérez, L. L., & Fajardo Martinez, B. M. (2017). *Incidencia de Higiene y Seguridad en el desempeño Laboral de la fabrica Tacasa S.A*. Estelí: Farem-Estelí. Recuperado el 26 de abril de 2020
- Chiavenato, I. (2004). *Gestion del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Quebecor World Bogota. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Contreras, E. R. (2013). *Pensamiento y Gestión*. Barranquilla: Universidad del norte colombia. Recuperado el 22 de Junio de 2020

- Dávila, E. D. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista dirigida a Jefe de Seguridad internade la Alcaldía Municipal de Esteli. (L. d. Sánchez Lanuza, Entrevistador)
- Díaz, M. Y., & Gutiérrez, F. M. (2016). *El sistema de administracion de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas publicas y privadas de los municipios de Matagalpa y Jinotega, año 2015*. Matagalpa, Nicaragua: Farem-Matagalpa.
- Espinel, M. B. (2017). *Formulacion del proceso de direccion estrategica en una empresa del software lider en el sector de entreteniiento en colombia*. Medellin: Universidad EAFIT. Recuperado el 20 de Junio de 2020
- Espinoza, D. J. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a Colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí. (C. J. Torrez, Entrevistador)
- Espinoza, M., & Loaisiga, S. (18 de Julio de 2017). *Repositorio UNAN*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://repositorio.unana.edu.ni/6754/1/18170.pdf>
- Flores Pauth, M. L., Velásquez Betanco, N. M., & Gómez Rugama, M. P. (2016). *Incidencia del talento humano en el desempeño laboral en la Alcaldía de la Sabana municipio de Madriz en el primer semestre 2016*. Madriz, Nicaragua . Recuperado el 26 de abril de 2020
- Gamble, J., Strickland III, A., & Thomson, A. J. (2014). *Craftin and Executing Strategy The quest for Competitive Advantage Concepts and Cases*. Nueva York: McGraw Hill Companies. Recuperado el 20 de Junio de 2020
- González, M. F., & Córdoba, Y. P. (Diciembre de 2016). *Repositorio UNAN*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8097/1/18230.pdf>
- González, M. L., & Ortiz, Y. d. (2004). *Incidencia de la comunicacion gerencial en el desarrollo de las actividades en el area de recursos humanos en la alcaldia municipal de Esteli*. Estelí, Nicaragua: Farem- Estelí. Recuperado el 23 de Junio de 2020
- Herrera López, J. d., Herrera Pineda, A. D., & Siles, D. J. (2016). *Incidencia de Factores motivacionales en el desempeño Laboral del árez de producción de Drew State Tabaco Comapany*. Estelí: Farem-Estelí. Recuperado el 26 de abril de 2020
- INIDE ; MAGFOR. (2013). Departamento de Estelí y sus municipios. *Cenagro*, 5. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de [http://www.renida.net.ni/renida/magfor/NED1N583\(5\).pdf](http://www.renida.net.ni/renida/magfor/NED1N583(5).pdf)
- Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal. (2006). *Manual de Procedimientos*. Managua : PROFIM .
- Iturralde Torrez, J. I. (2011). *Las evaluaciones al desempeño y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajos de la cooperativa de ahorro y crédito de oscus lida de la ciudad de Ambato 2010-2011*. Ambato: Universidad técnica de Ambato. Recuperado el 26 de abril de 2020, de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>
- Izcano Amador, O. L., López Montenegro, M. C., & Mejía Galeano, F. d. (2015). *Desempeño Laboral de los colaboradores de la Alcaldía municipal de Estelí como resultado de las relaciones*

*entre sindicato y administración septiembre-diciembre 2014*. Estelí, Nicaragua: Farem-Estelí. Recuperado el 26 de abril de 2020

Juárez Diaz, L. I. (2015). *Relaciones Interpersonales y desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales*. Estelí, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 26 de abril de 2020, de

<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/26504?locale=de>

La Gaceta. (1988). *Ley 40; Ley de Municipios*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de <http://legislación.asamblea.gob.ni/Normaweb/10057805>

La Gaceta. (2004). *Ley de carrera administrativa municipal; Ley 502. 4*. Managua, Nicaragua: Diario Oficial. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de <http://legislación.asamblea.gob.ni/Normaweb/10057805>

López, J. M. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí. (H. F. Machado, Entrevistador)

Lopez, N., Sandino, M., & Baldizón, Y. (Agosto de 1999). *Friederich-Ebert-Stiftung*. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de Autonomia municipal y desarrollo economico local: <http://library.fes.de/fulltext/bueros/nicaragua/00259toc.htm>

Mairena, R. (20 de Abril de 2020). Entrevista a colaborador de la alcaldia municipal de Esteli. (L. d. Sánchez, Entrevistador) Recuperado el 20 de Abril de 2020

Mazariegos, S., & Ivette, M. (2015). *Motivacion y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar. Recuperado el 24 de Mayo de 2020, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Mendoza Meza, E. J. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista dirigida a Gerente de la Alcaldia municipal de Esteli. (L. d. Sánchez Lanuza , Entrevistador)

Mendoza, D. M., Hernández, A. P., & Benavidez, C. Y. (2019). *Desempeño Laboral en el area de servicios administrativos del hospital escuela San Juan de Dios de la ciudad de Esteli en el periodo 2018-2019*. Estelí, Nicaragua: Farem-Estelí. Recuperado el 25 de Mayo de 2020

Mendoza, K. d. (2019). *Gestión de Impuestos municipales*. Managua, Niacaragua: UNAN-Managua. Recuperado el 2020

Moncada, C. E., Ruiz, C. F., & Martínez, E. L. (2019). *Estrategias de comercializacion implementada por tacos mario para su posicionamiento empresarial*. Estelí, Nicaragua: Farem-Estelí. Recuperado el 20 de Mayo de 2020

Mongue Castro, E. (2009). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestion de las empresas*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo en España. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/0>

Muñoz Razo, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis*. Mexico: Pearson Educacion .



- Nedelea, S., & Paun, L. A. (2009). *The importance of the Strategic management process in the knowledge-based economy*. Prentice Hall. Recuperado el 25 de Junio de 2020
- Olvera Zapata, Y. (2013). *La Motivación Laboral, Estudios descriptivo de algunas variables*. Guayaquil: Faculta de Ciencias Sociales, Juridicas y de la comunicación.
- Olvera Zapata, Y. (2013). *La motivacion laboral, estudios descriptivos de algunas variables*. Guayaquil: Facultad de ciencias sociales, juridicas y de la comunicacion.
- Peralta, S. (22 de Septiembre de 2020). Entrevistas dirigida a colaboradores en la alcaldia municipal de Esteli. (L. d. Sánchez Lanuza, Entrevistador)
- Perez, J. M. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista dirigda a colaboradores de la alcaldia municipal de Estelí. (C. J. Moreno Torrez, Entrevistador)
- Quinn, J., & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estrategico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S,A. Recuperado el 20 de Mayo de 2020
- Ramirez, I. G., Rugama, E. E., & Rizo, Y. I. (2017). *Estretegias empresariales que han implementado la empresa familiar siembras y cosechas para la satisfaccion de sus clientes en la ciudad de Esteli, periodo 2016-2017*. Estelí: Farem-Estelí. Recuperado el 23 de Mayo de 2020
- Rodríguez, J. J. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a Colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí. (H. F. Machado, Entrevistador)
- Rugama, H. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista Dirigida a jefe de departamento de obras municipales de la Alcaldia Municipal de Estelí. (C. J. Moreno Torrez, Entrevistador)
- Ruiz Massieu, J. F. (1992). *Estudio de derecho politico de Estados Unidos y municipios*. México, México: Instituto de investigaciones Jurídicas. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/>
- Talavera, Y. B. (22 de Septiembre de 2020). Entrevista dirigida a la jefa de Recursos Humanos. (H. F. Machado, Entrevistador)
- Vallejos, L. E., & López , W. J. (2011). *Importancia de la evaluación al desempeño laboral en las fincas de producción de la empresa tabacos de oriente de Nicaragua S.A*. Estelí: Farem-Estelí. Recuperado el 26 de abril de 2020

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1 Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI Encuesta para el personal de La Alcaldía de Estelí.

**Objetivo:** Conocer los procesos de evaluación al desempeño laboral en los colaboradores de la alcaldía de la ciudad de Estelí.

#### I. DATOS GENERALES

1. Nivel académico: \_\_\_\_\_
2. Estado civil: \_\_\_\_\_
3. Edad: \_\_\_\_\_
4. Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

#### II. ASPECTOS LABORALES

1. Área donde labora actualmente: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos años tiene de laborar en esta área Alcaldía de Estelí?  
De 1 a 4 años: \_\_\_\_ 4-6 años \_\_\_\_ 6 a más \_\_\_\_
3. Usted ha permanecido en la misma área desde que entró a trabajar en la Alcaldía:  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
4. En el caso que haya sido promovido, ¿En qué área trabajaba con anterioridad?  
\_\_\_\_\_
5. Monto de su salario mensual actual:  
De 1,000-3000 \_\_\_\_ 3,001 a 6,000 \_\_\_\_ 6,001 a 9,000 \_\_\_\_  
De 9,001 a 11,000 \_\_\_\_ 11,001 a 14,000 \_\_\_\_ De 14,001 a más \_\_\_\_
6. ¿Cuenta con los materiales o herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7. ¿Está satisfecho con su desempeño en su área de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### III. MÉTODO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿Existe en la Alcaldía Municipal un método para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted los parámetros que utiliza su jefe inmediato para evaluar su desempeño laboral? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 5)

3. ¿Cuáles son los parámetros de eficiencia laboral del trabajo encomendado que se han evaluado en su desempeño laboral en la alcaldía municipal?

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_ Responsabilidad para cumplir orientaciones \_\_\_\_\_

Comprensión del trabajo \_\_\_\_\_ Calidad del trabajo \_\_\_\_\_

Compromiso institucional \_\_\_\_\_

Todos los anteriores \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son los parámetros de cualidad, personalidad y comportamiento en su desempeño laboral en la alcaldía municipal?

Honestidad \_\_\_\_\_ Puntualidad \_\_\_\_\_ Respeto \_\_\_\_\_

Disciplina \_\_\_\_\_ Relaciones laborales \_\_\_\_\_

Cumplimiento de jornada laboral \_\_\_\_\_ Ética institucional \_\_\_\_\_

Todos los anteriores \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuánto se aplica la evaluación al desempeño en la alcaldía de Estelí?

Mensual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

6. Número de veces que le han aplicado una evaluación al desempeño: \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el método para evaluar el desempeño laboral es el adecuado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. Desde su punto de vista, ¿la evaluación al desempeño es objetiva?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo valora el método para evaluar el desempeño laboral en la alcaldía?

Muy bueno: \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

10. ¿Le gustaría que se aplicara un método de evaluación diferente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar el método de evaluación al desempeño?

---

#### IV. DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿Cree usted que el método de evaluación realizado por la alcaldía es el adecuado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se le ha comunicado los resultados obtenidos en su evaluación al desempeño?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Le ha ayudado la evaluación al desempeño para mejorar en su área de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿De qué manera le ha ayudado la evaluación al desempeño en su trabajo?

Puedo saber dónde estoy fallando: \_\_\_\_\_

He mejorado mi rendimiento laboral: \_\_\_\_\_

Más dedicado a cumplir mis funciones: \_\_\_\_\_

He mejorado las relaciones con mis compañeros/as: \_\_\_\_\_

Soy más disciplinado y responsable: \_\_\_\_\_

Mayor compromiso institucional

Otras (anotar): \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el alcance que ha tenido la evaluación al desempeño en el mejoramiento de su rendimiento?

Muy alto \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

6. Como trabajador de la Alcaldía, ¿En qué ámbito le ha ayudado la evaluación al desempeño?

Personal \_\_\_\_\_ Laboral \_\_\_\_\_

7. Después de la evaluación al desempeño ¿De qué manera la Alcaldía lo ha apoyado para mejorar su trabajo?

Capacitaciones: \_\_\_\_\_ Asesoría en su trabajo: \_\_\_\_\_

Mejores condiciones laborales: \_\_\_\_\_ Entrega de equipos y materiales: \_\_\_\_\_

Reubicación laboral: \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

8. ¿Que necesitaría usted para mejorar su desempeño laboral?

Motivación \_\_\_\_\_ Mejor clima Laboral \_\_\_\_\_

Comunicación con su jefe inmediato \_\_\_\_\_ Equipos adecuados \_\_\_\_\_

Desarrollo profesional \_\_\_\_\_ Mejor salario \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

## **Anexo N° 2. Formato de entrevista Dirigida a Responsable de Recursos Humanos.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LA RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDIA DE ESTELI**

Estimada jefa de recursos humanos, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer la Evaluación que se lleva a cabo en el Desempeño laboral.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

#### **I. DATOS GENERALES**

- 1) Nombre y Apellido \_\_\_\_\_
- 2) Profesión y Especialidad \_\_\_\_\_
- 3) Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

#### **I. ORGANIZACIÓN**

1. ¿Cómo está organizada la Alcaldía Municipal de Estelí?
2. ¿Cómo está organizada el Área de Recursos Humanos: funciones, trabajadores, objetivos?
3. ¿Qué criterios toma en cuenta la institución para la contratación del personal?
4. ¿Cómo se organizan en el Área de Recursos Humanos para aplicar el método de evaluación al desempeño?
5. ¿Cómo se realiza el análisis de los resultados de evaluación de cada colaborador?
6. ¿Cómo se organizan para mejorar los resultados de la evaluación al desempeño de los colaboradores?

#### **II. DESEMPEÑO LABORAL**

1. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación al desempeño?

2. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación al desempeño laboral que se aplica en la Alcaldía municipal?
3. ¿De qué manera se preparan antes de realizar la evaluación al desempeño laboral?
4. ¿Cada cuánto se hace una evaluación al desempeño en la institución?
5. ¿Qué criterios incluyen para evaluar el desempeño laboral en la Alcaldía de Estelí?
6. ¿Cuánto tiempo tardan en analizar cada evaluación al desempeño?
7. ¿De qué forma le da a conocer los resultados obtenidos de la evaluación al desempeño a los colaboradores?
8. ¿Qué factores influyen en la evaluación al desempeño?
9. ¿Cuáles son las principales ventajas de cada área para garantizar un buen desempeño laboral?
10. De acuerdo a la última evaluación al desempeño ¿Cuál es el área que presenta mayor dificultad en el desempeño de su personal? ¿Porque?

### **III. VALORACION DEL METODO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL**

1. ¿Por qué se utiliza este método de evaluación al desempeño?
2. ¿Cuándo fue la última vez que se actualizo el método de la Evaluación al Desempeño?
3. ¿Qué dificultades se presentan al aplicar el método de evaluación?
4. ¿Qué estrategias implementaría evaluación al desempeño laboral que aplica la Alcaldía Municipal?

### **IV. MOTIVACION LABORAL**

1. ¿Cómo mide el nivel de satisfacción de los colaboradores?
2. ¿Qué técnicas se utilizan para motivar a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Estelí?
3. ¿Cada cuánto están capacitando a los colaboradores en la Alcaldía Municipal?
4. ¿Cuáles son las principales ventajas que cuenta cada departamento para garantizar la motivación en los colaboradores?
5. ¿Qué mejoras se podrían realizar para mejorar la eficiencia y motivación del personal en la Alcaldía Municipal de Estelí?

## **Anexo N° 3. Formato de entrevista dirigida a Gerente de la Alcaldía.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA ALCALDIA DE ESTELI**

Estimado Gerente de la Alcaldía de Estelí, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer la Evaluación que se lleva a cabo en el Desempeño laboral.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

#### **I. DATOS GENERALES**

1. Nombre y Apellido \_\_\_\_\_
2. Profesión y Especialidad \_\_\_\_\_
3. Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

#### **II. ORGANIZACIÓN**

1. ¿Qué criterios toma en cuenta la institución para la contratación del personal?
2. ¿De qué manera la alcaldía da respuesta a las diferentes dificultades de la organización?
3. ¿Cómo enfrentan los problemas encontrados en la evaluación a los colaboradores?
4. ¿Cómo están distribuidas las funciones en la Alcaldía?
5. ¿Cuáles son las limitantes en cada departamento al, momento de aplicar la evaluación al desempeño?

#### **III. DESEMPEÑO LABORAL**

1. ¿Cuál ha sido el mayor problema durante la evaluación al desempeño?
2. ¿Cuáles han sido las dificultades que se han encontrado en la evaluación al desempeño?
3. ¿De qué manera afectan los resultados de la evaluación el desempeño de los colaboradores?
4. Para usted ¿Por qué es importante la evaluación del desempeño en la institución?
5. Tomando en cuenta los resultados ¿Qué decisiones toma para evitar situaciones que afecten la institución?
6. ¿Cómo ayuda la evaluación al desempeño a la institución?

#### **IV. METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORA**



1. ¿Por qué Considera usted que el método utilizado para la evaluación al desempeño en la Alcaldía es el adecuado?
2. ¿De qué manera da respuesta a las dificultades presentadas en cada departamento?
3. ¿considera que los colaboradores se encuentran satisfechos con el método aplicado?
4. ¿Qué recursos utiliza para optimizar los resultados obtenidos durante las evaluaciones?
5. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes al momento de aplicar el método de evaluación al desempeño?
6. ¿Cómo mejoraría los métodos de evaluación al desempeño?

#### **V. MOTIVACION LABORAL**

1. ¿Cada cuánto capacita a los colaboradores?
2. ¿De qué manera motiva a sus colaboradores?
3. ¿Cómo influye la motivación laboral en los colaboradores?
4. ¿Qué acciones toman en cuenta al obtener los resultados de la evaluación al desempeño de cada colaborador?

## **Anexo N° 4. Formato de entrevista Dirigida a colaboradores.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA ALCALDIA DE ESTELI**

Estimado colaborador de la Alcaldía de Estelí, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer la Evaluación que se lleva a cabo en el Desempeño laboral.

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

#### **I- DATOS GENERALES**

1. Nombre y Apellido \_\_\_\_\_
2. Profesión \_\_\_\_\_
3. Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

#### **II- ORGANIZACIÓN**

1. ¿En qué área trabaja actualmente?
2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Alcaldía de Estelí?
3. ¿Cuántas veces se le aplicado la evaluación al desempeño?
4. ¿Por qué es necesario que exista un método de evaluación al desempeño?
5. ¿Qué opina el método de valuación al desempeño aplicado por la Alcaldía de Estelí?
6. ¿Cómo es el proceso que se lleva a cabo al aplicar la evaluación al desempeño?
7. ¿De qué manera le ha ayudado la evaluación al desempeño?
8. ¿Cómo le gustaría que los resultados obtenidos de la evaluación al desempeño?
9. ¿Qué opina de los resultados obtenidos en las evaluaciones que se le han aplicado?
10. ¿De qué manera lo han motivado en la Alcaldía municipal de Estelí?
11. ¿Qué sugerencias daría usted al aplicar la evaluación al desempeño?

### Anexo N° 5 Formato de Resultados de la última evaluación al desempeño.

EVALUACION AL DESEMPEÑO. ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELÍ. 2019-2020								
AÑO		2019	N° TRABAJADORES					400
No.	ITEM	DIRECCIONES						
		Dirección superior	Dirección Administrativa Financiera	Dirección de Servicios Municipales	Dirección de Obras Municipales	Dirección de Planificación Territorial	Dirección de Participación Ciudadana	
1	Dominio de Funciones	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
2	Calidad	9%	6%	6%	9%	9%	9%	
3	Actitud	6%	6%	6%	4.50%	4.50%	6%	
4	Capacitación	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	
5	Interrelación	6%	6%	4.50%	6%	6%	6%	
6	Organización	10%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	
7	Disciplina	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	
8	Iniciativa	9%	9%	9%	9%	9%	9%	
9	Oportunidad	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
10	Cumplimiento	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	
11	Orientación de funciones	7.50%	6%	6%	6%	6%	6%	
12	Aparte a la calidad	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
13	Ejemplaridad en la actitud	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
14	Incidencia en capacitación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
15	Ambiente de relaciones humana	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
16	Organización y Método	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
17	Promoción de la disciplina	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	
18	Pautas para iniciativas	12%	12%	12%	12%	12%	12%	
19	Dotación de Recursos	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	
20	Aporte al cumplimiento de metas	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	
<b>TOTAL</b>		<b>146%</b>	<b>139%</b>	<b>137%</b>	<b>140%</b>	<b>140%</b>	<b>142%</b>	

EVALUACION AL DESEMPEÑO. ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELÍ							
	AÑO	2020	N° TRABAJADORES 400				
ITEM		DIRECCIONES					
		Dirección superior	Dirección Administrativa Financiera	Dirección de Servicios Municipales	Dirección de Obras Municipales	Dirección de Planificación Territorial	Dirección de Participación Ciudadana
1	<b>Dominio de Funciones</b>	6%	6%	6%	6%	6%	6%
2	<b>Calidad</b>	9%	6%	6%	9%	9%	9%
3	<b>Actitud</b>	6%	6%	4.50%	4.50%	6%	4.50%
4	<b>Capacitación</b>	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%
5	<b>Interrelación</b>	6%	6%	4.50%	6%	6%	6%
6	<b>Organización</b>	10%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%
7	<b>Disciplina</b>	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
8	<b>Iniciativa</b>	9%	9%	9%	9%	9%	9%
9	<b>Oportunidad</b>	6%	6%	6%	6%	6%	6%
10	<b>Cumplimiento</b>	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
11	<b>Orientación de funciones</b>	7.50%	6%	6%	6%	6%	6%
12	<b>Aparte a la calidad</b>	12%	12%	12%	12%	12%	12%
13	<b>Ejemplaridad en la actitud</b>	6%	6%	6%	6%	6%	6%
14	<b>Incidencia en capacitación</b>	10%	10%	10%	10%	10%	10%
15	<b>Ambiente de relaciones humana</b>	6%	6%	6%	6%	6%	6%
16	<b>Organización y Método</b>	10%	10%	10%	10%	10%	10%
17	<b>Promoción de la disciplina</b>	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
18	<b>Pautas para iniciativas</b>	12%	12%	12%	12%	12%	12%
19	<b>Dotación de Recursos</b>	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
20	<b>Aporte al cumplimiento de metas</b>	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
	<b>TOTAL</b>	146%	146%	139%	136%	140%	142%

### Anexo 6 Organigrama Alcaldía de Estelí

