



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de**

**INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DENTRO DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA,  
PERÍODO 2014.”**

**AUTORAS:**

**GLORIA INÉS MAIQUIZA CHISAGUANO**

**PIEDAD ALEXANDRA SIGCHO MANCERO**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DENTRO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA, PERÍODO 2014.” previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales., ha sido desarrollado por la Srta. Gloria Inés Maiquiza Chisaguano y la Sra. Piedad Alexandra Sigcho Mancero han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera**

**DIRECTOR R DE TESIS**

**Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Maiquiza Chisaguano Gloria Inés y Sigcho Mancero Piedad Alexandra, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Marketing, Carrera en Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Sigcho Mancero Piedad Alexandra

Maiquiza Chisaguano Gloria Inés

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por protegerme y guiarme en cada paso dado, a mi mamita Piedad por apoyarme siempre y estar conmigo en todo momento dándome amor y cariño día a día, siendo mi soporte en cada etapa de mi vida guiándome en mi camino y a mi papá Humberto que en paz descansa, progenitor de mi vida portador de sabios consejos.

A mi esposo Renán y a mi hijo Daniel por llegar a mi vida para alegrar mis días, compartiendo buenos momentos y brindándome su comprensión y amor.

A mis hermanos por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida.

**ALEXA**

## **DEDICATORIA**

El resumen de mi meta cumplida en esta tesis, está dedicada de manera especial a mi Padre Celestial que ha sido a lo largo de este camino mi fuerza, mi refugio, mi proveedor y mi todo, también dedico a mis Padres y hermana/os por darme el apoyo incondicional y la fuerzas para seguir adelante.

**GLORIA**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Ingeniería Comercial formadora de excelentes profesionales, lugar donde aprendimos nuevos conocimientos y formamos el carácter desarrollando habilidades para nuestro futuro profesional .

A nuestro tutor, Ing. Wilian Pilco, a la Ing. Denise Pazmiño Miembro del tribunal por su paciencia y dedicación, brindando siempre su incondicional apoyo, poniendo a disposición sus conocimientos para guiar la elaboración de este trabajo.

A todos nuestros familiares y amigos con quienes hemos compartido desde el inicio de nuestra carrera quienes de una u otra forma colaboraron para poder llegar a un feliz término con nuestra profesión.

**ALEXANDRA Y GLORIA**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba con la finalidad de proponer estrategias de cultura organizacional para mejorar el clima laboral donde los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución, a beneficio de mejorar el servicio y la imagen de la misma.

Se presentó los principales fundamentos teóricos sobre cultura organizacional, los antecedentes del problema de investigación y una breve historia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, lo que sirvió para recopilar información de los públicos objetivos relacionados a la investigación, se aplicaron varias técnicas como la entrevista persona donde fueron abordadas las autoridades principales en temas de: relaciones laborales, autonomía, cultura organizacional; otra fue la observación directa que permitió complementar la información obtenida de la entrevista; los empleados fueron consultados a través de un cuestionario estructurado no disfrazado, todos los resultados obtenidos fueron la base para la propuesta.

La propuesta planteada contribuirá al mejoramiento del: clima laboral, percepción de los colaboradores respecto a su institución, pertinencia, desempeño laboral, eficiencia del talento humano y en sí la efectividad institucional.

## **ABSTRACT**

This work was performed in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Riobamba in order to propose strategies for organizational culture to improve the working environment where workers feel identified and committed to the institution, to the benefit of improving the service and image thereof.

The main theoretical foundations of organizational culture was presented, the background of the research problem and a brief history of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Riobamba, served to collect information from the public target objects related to research, several techniques were applied as the person interview where they were addressed leading authorities on issues such as: labor relations, autonomy, organizational culture, another was the direct observation that allow to complement the information obtained from the interview: Employees were consult through a structured questionnaire undisguised, all results were the basis for the proposal.

The proposal raised will contribute to the improvement of: work environment, perceptions of staff regarding their institution relevance, job performance, efficiency of human talent and whether institutional effectiveness.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Índice general.....	IX
Índice de tablas.....	XII
Índice de ilustraciones.....	XIV
Introducción .....	1
Capítulo I.....	2
1.1 El problema .....	2
1.1.2 Antecedentes del problema .....	2
1.1.3 Formulación del problema .....	3
1.1.4 Delimitación del problema.....	3
1.2 Justificación .....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos. ....	5
Capítulo II.....	6
Marco teórico .....	6
2.1 Antecedentes investigativos .....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.1.2 Estudios realizados en torno a la cultura organizacional .....	7
2.2 Fundamentación teórica .....	8
2.2.1 Clima laboral.....	8

2.2.2 Cultura organizacional .....	8
2.2.3 Diferencia entre adaptación externa e integración interna .....	9
2.2.4 Importancia de la cultura organizacional .....	9
2.2.5 Características de la cultura organizacional .....	10
2.2.6 Elementos de una cultura organizacional.....	11
2.2.7 Factores que afectan la cultura organizacional .....	13
2.2.8 Dimensiones de la cultura organizacional.....	13
2.2.9 Impacto de la cultura.....	14
2.2.10 Estratos de la cultura organizacional.....	15
2.2.11 Niveles de cultura organizacional .....	15
2.2.12 Tipos de cultura organizacional .....	17
2.2.13 La cultura como personalidad de la organización.....	18
2.2.14 Formar una cultura .....	18
2.2.15 Proceso de cambio en la cultura organizacional .....	20
2.2.16 Resistencia al cambio.....	21
2.2.16.1 Resistencia individual .....	21
2.2.16.2 Resistencia organizacional.....	23
2.2.17 Como mantener viva la cultura organizacional.....	23
2.2.18 Cultura y estrategia .....	26
2.2.19 Efecto de la cultura en el comportamiento.....	26
2.2.20 Cultura y sistemas de valores sociales .....	27
2.2.21 La influencia del líder en la cultura.....	27
Capítulo III.....	29
Marco metodológico .....	28
3.1 Hipótesis.....	28
3.1.1 Hipótesis general.....	28
3.2 Variables .....	28
3.2.1 Variable independiente.....	28
3.2.2 Variable dependiente.....	28

3.3 Tipo de investigación .....	28
3.3.1 Tipos de estudios de investigación.....	29
3.3.2 Diseño de la investigación .....	30
3.4 Población y muestra.....	30
3.4.1 Definición del universo .....	30
3.4.2 Tamaño de la muestra .....	30
3.4.3 Fórmula de la muestra.....	30
3.4.4 Aplicación de la fórmula de la muestra.....	31
3.4.5 Tasa de aceptación. ....	32
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos .....	32
3.5.1 Métodos.....	33
3.5.3 Técnicas de investigación .....	34
3.5.2 Instrumentos de investigación.....	34
3.6 Tabulación y análisis de datos de la investigación.....	35
Capítulo IV.....	46
Implementación o propuesta .....	46
4.1 Tema.....	46
4.2 Introducción .....	46
4.3 Antecedentes de la propuesta .....	46
4.4 Objetivos de la propuesta .....	47
4.4.1 Objetivo general.....	47
4.4.2 Objetivos específicos .....	47
4.5 Diseño técnico de la propuesta.....	48
4.6 Filosofía institucional .....	48
4.6.1 Historia.....	48
4.6.2 Base legal .....	51
4.6.3 Misión .....	51
4.6.4 Visión.....	51
4.6.5 Objetivos .....	52

4.6.6 Valores .....	52
4.6.7 Estructura organizacional.....	53
4.7 Estrategias .....	54
4.7.1 Estrategias No 1 Gestión del conocimiento .....	54
4.7.3 Estrategia No 3 Gestión motivacional.....	61
4.7.4 Estrategia No 3 Relaciones sociales.....	63
4.7.5 Estrategias No 4 Gestión de atención a la ciudadanía.....	65
4.7.6 Estrategia No 5 Gestión del factor ambiente físico.....	66
4.7.7 Estrategia No 6 Gestión de incentivos .....	67
Conclusiones y recomendaciones .....	68
4.8 Conclusiones .....	69
4.9 Recomendaciones.....	70
Bibliografía .....	72
Anexos .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
Tabla No 1	Conocimiento de la misión, visión y objetivos del GADM Riobamba	36
Tabla N 2	Aplicación de valores.....	37
Tabla No 3	Capacitación al personal .....	38
Tabla No 4	Apoyo en situaciones laborales.....	39
Tabla No 5	Tabulación de las relaciones interpersonales .....	40
Tabla No 6	Tabulación apoyo para lograr los objetivos .....	41
Tabla No 7	Tabulación del sentido de pertenencia.....	42
Tabla No 8	Tabulación evaluación del grado de cumplimiento de metas .....	43
Tabla No 9	Representación porcentual del cumplimiento de reglas, políticas .....	44
Tabla No 10	Tabulación de la sugerencia para mejorar el clima laboral .....	45
Tabla No 11	Capacitación.....	54
Tabla No 12	Reporte de medición de la capacitación .....	55

Tabla No 13	Programar necesidades de requerimiento de recursos humanos.....	56
Tabla No 14	Comunicación .....	58
Tabla No 15	Trabajo en equipo .....	58
Tabla No 16	Relación con las autoridades.....	59
Tabla No 17	Motivación en el puesto .....	61
Tabla No 18	Motivación económica.....	61
Tabla No 19	Reconocimiento y logros de objetivos.....	62
Tabla No 20	Relaciones sociales .....	64
Tabla No 21	Integración social.....	65
Tabla No 22	Atención ciudadana.....	66
Tabla No 23	Infraestructura .....	67
Tabla No 24	Bienestar del empleado .....	68

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Pág.
Ilustración No 1	Mapa ciudad de riobamba.....	3
Ilustración No 2	Estratos de la cultura organizacional .....	15
Ilustración No 3	Fases de procesos de cambio en la cultura organizacional. ....	20
Ilustración No 4	Proceso de socialización .....	24
Ilustración No 5	Organigrama del GADM de Riobamba.....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
Gráficos No 1	Representación porcentual del conocimiento del GADM Riobamba ..	36
Gráficos No 2	Representación porcentual de la aplicación de valores.....	37
Gráficos No 3	Representación porcentual de las capacitaciones recibidas .....	38
Gráficos No 4	Representación porcentual de apoyo en situaciones laborales.....	39
Gráficos No 5	Representación porcentual de las relaciones interpersonales.....	40
Gráficos No 6	Representación porcentual de apoyo para lograr los objetivos.....	41
Gráficos No 7	Representación porcentual del sentido de pertenencia.....	42
Gráficos No 8	Representación porcentual del grado de cumplimiento de metas .....	43
Gráficos No 9	Representación porcentual del grado de cumplimiento de reglas.....	44
Gráficos No 10	Representación porcentual de las sugerencias .....	45

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es la esencia de toda organización y nos permite socializar con los empleados acerca de las normas, valores, creencias, comportamiento, ética y obligaciones dentro de la institución que tendrán que cumplir, con esto se logra que se adapten con facilidad y obtener estabilidad en la institución. El liderazgo es una parte fundamental y esencial de la cultura organizacional. Dentro de una institución siempre debe existir un buen líder con la finalidad que sirva de guía para alcanzar los objetivos proponiendo nuevas estrategias para que exista un mejoramiento continuo de cambios culturales. Es por ello que es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba se interese en el estudio de las estrategias de la cultura organizacional ya que esto permitirá la mejora continua del clima laboral dentro de los grupos.

De esta forma se desarrolla estrategias de la cultura organizacional para la mejora continua del clima laboral el cual permite cumplir los objetivos de la institución y a su vez lograr que el ambiente en que se desenvuelven los colaboradores sea adecuado para desarrollar una rendimiento eficaz y eficiente tanto en trabajos personales y en equipo. Para un mejor entendimiento este trabajo, se ha dado una estructura y consta de 4 capítulos. En donde se dará a conocer los antecedentes del problema de investigación, una breve historia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

Se presenta los principales conceptos relacionados con la cultura organizacional, para identificar y diferenciar cada uno de ellos. Presentaremos la metodología, las herramientas utilizadas con el propósito de obtener los resultados mediante las encuestas realizadas al personal que labora dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba con la finalidad de presentar propuestas para mejorar la cultura organizacional.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 EL PROBLEMA**

**Propuesta de estrategias de la cultura organizacional para mejorar el clima laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, período 2014.**

### **1.1.2 Antecedentes del problema**

Se ha determinado que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba existen varios ambientes de trabajo en cada departamento por este motivo cada dependencia tiene sus propios objetivos y metas, lo que dificulta cumplir objetivos laborales con eficiencia y eficacia.

Las personas que tienen contrato eventual no disponen del tiempo suficiente dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba para conocer los procesos e integrarse con el equipo de trabajo además no se fomenta un sentido de pertenencia con la institución haciendo que este personal se aísle y trabaje únicamente por cumplir la tarea encomendada sin pensar en optimizar su propio desempeño ni contribuir a la mejora de la imagen de la institución, el estrés del trabajo hace que los empleados se sientan cansados y desmotivados por tal razón su atención no es la más adecuada frente a los usuarios, esto es un problema que la ciudadanía percibe a menudo y pasa en la mayoría de instituciones públicas y privadas por lo que la imagen del lugar resulta seriamente afectada, generalizando la forma como se trata a los usuarios o clientes y desmotivando aún más a los trabajadores.

Las personas responsables de grupos de trabajo, refiérase a jefes, supervisores que no conocen o no practican la cultura organizacional ni la proporcionan a sus subordinados representan un problema para lograr objetivos comunes que ayuden a la institución. Quien mantiene la responsabilidad de un grupo humano está comprometido con su motivación, ya que la forma como lleve un jefe las riendas de un departamento se verá reflejada en la manera como los trabajadores se relacionan entre sí y con los demás.

### 1.1.3 Formulación del Problema

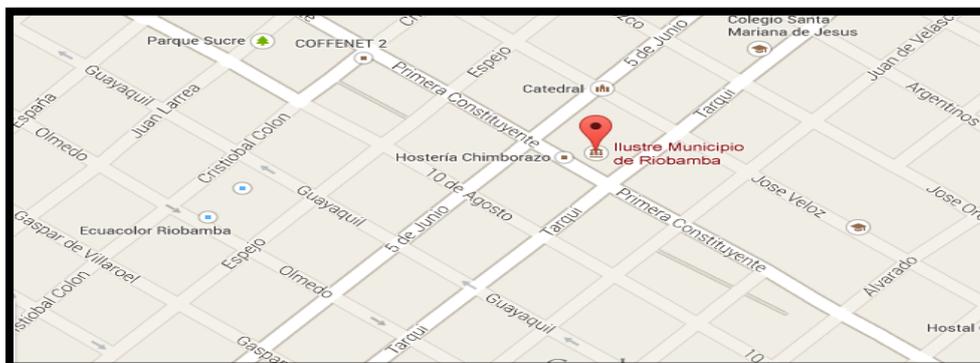
¿Cómo inciden las estrategias de la cultura organizacional en el fomento de un clima laboral adecuado dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba período 2014?

### 1.1.4 Delimitación del Problema

Para delimitar el problema se ha considerado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal que está ubicada en

**PROVINCIA:** Chimborazo  
**CANTÓN:** Riobamba.  
**DIRECCIÓN:** 5 de Junio y Primera Constituyente.

**Ilustración 1 Mapa ciudad de Riobamba**



**Fuente:** Página oficial del Ilustre Municipal de Riobamba

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba debe prestar mayor atención en el talento humano debido a que es un factor importante dentro de la institución. El estudio de la cultura organizacional se fundamenta en la comprobación de factores que influyen en el comportamiento de sus colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima laboral permitirá procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras, planificación estratégica, cambios en el entorno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de retribución, comunicación interna y externa. Un buen clima laboral permite tener sentido de pertenencia, lealtad, satisfechos con el salario por lo tanto ayudará a que exista un crecimiento personal de cada trabajador y con esto se garantiza el bienestar de la institución, de lo contrario si el clima laboral es negativo provoca desinterés por el trabajo, quejas, ausentismo e improductividad y esto se reflejará en una imagen negativa ante la ciudadanía.

Bajo estos criterios se justifica la necesidad de proponer estrategias para la mejora del clima laboral que incentive y motive a cada una de las personas que forman parte de esta institución, y contribuir al desarrollo de actividades favorables para funcionarios y trabajadores. Se puede manejar de mejor manera el ambiente laboral para alcanzar los objetivos de la institución, un grupo humano comprometido se ayuda y se motiva entre sí, proporciona mejores soluciones a los problemas cotidianos y está dispuesto a recibir ideas innovadoras. La experiencia ganada durante el diseño de estrategias nos permitirá crecer profesionalmente, ya que a través de ellos se tuvo la oportunidad de aplicar varios de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional, además los resultados podrán ser socializados para contribuir a futuras investigaciones relacionadas con cultura organizacional además una aplicación correcta de estrategias de cultura organizacional.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar estrategias de cultura organizacional para mejorar el clima laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba período 2014.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar los fundamentos teóricos relacionados con la cultura organizacional y clima laboral que podrían repercutir en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba
- Definir el proceso metodológico para el diseño de estrategias de cultura organizacional que se aplicarían en la institución.
- Proponer estrategias de la cultura organizacional para mejorar el clima laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se sitúan en el año 1924, cuando las investigaciones de psicología aplicada al trabajo permitieron descubrir la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Luego en el año 1958, surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo, no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió concretamente a partir de 1962 con un conjunto de ideas al respecto del ser humano, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Sus orígenes pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran: la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del ser humano moderno y de la organización con base en la dinámica motivacional, pues los objetivos de los individuos no siempre se conjugaban con los objetivos organizacionales, llevando a los miembros de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retardaba y muchas veces impedía el alcance de los objetivos de la organización; así como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

En los últimos años, los trabajadores en general se han mostrado insatisfechos con la cultura organizacional y el clima laboral imperante en las empresas, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial

Atención a su persona ya que el talento humano es la parte más decisiva de la solución de los problemas.

Se ha concientizado que el factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades de participación en la toma de decisiones, para generar oportunidades de realización personal. El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los constantes cambios que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos en esta realidad global sumamente competitiva, debiendo implementar constantemente sistemas que mejoren el desempeño de su personal.

### **2.1.2 Estudios realizados en torno a la cultura organizacional**

En la revista “divulgación de la investigación” se estudió el liderazgo y cultura de la organización en la administración pública municipal en la región del Bajío la investigación tuvo como finalidad analizar y comparar la calidad de las interacciones de liderazgo en base a como son percibidos por parte de los trabajadores, la cultura organizacional se utiliza como transmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la corporación tienen la misma autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos, y se evaluó el tipo de cultura organizacional que predomina en el personal de la misma; todo esto para favorecer el cumplimiento de las metas organizacionales, también; la investigación fue descriptiva transaccional de tipo cuantitativa se realizó la encuesta a 20 trabajadores, la misma que dio como resultado que más de la mitad de los trabajadores de la administración pública municipal son jóvenes; el 39.2% de los encuestados tienen un nivel jerárquico de coordinador, el 35.7% son jefes de área o encargados, el 16.1% pertenecen a puestos operativos mientras que solamente un 5.6% son directores generales como conclusión da la administración pública actual cuenta con

relaciones entre el líder y los seguidores de alta calidad por lo tanto la hipótesis. La administración pública municipal actual cuenta con relaciones de liderazgo de una alta calidad entre el líder, que en este caso es el Presidente Municipal, y los seguidores, los cuales son los empleados municipales” (Díaz, Garcia, & Granados, 2012)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Clima laboral**

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer”, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (Navarro, 2013)

### **2.2.2 Cultura organizacional**

Chiavenato (1989), Menciona que es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjeturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

(Freitas, 1991); En la investigación bibliográfica del año 1987 considero como un poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representa el modo particular en que trabaja y funciona una organización.<sup>1</sup>

### **2.2.3 Diferencia entre adaptación externa e integración interna**

**ADAPTACIÓN EXTERNA:** Comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección que se aplican cuando los objetivos no se cumplen entre otros.

**INTEGRACIÓN INTERNA:** Involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos y acciones (Salazar Estrada, 2009)

### **2.2.4 Importancia de la cultura organizacional**

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato; Es uno de los autores más reconocidos de Brasil en el Área de Administración de Empresas y Recursos Humanos; cuenta con una maestría y un doctorado en Administración de Empresas en la Universidad de la ciudad de los Ángeles, California.

- Permite detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización y bajo la misión que tiene esa organización.
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados en su lugar de trabajo.

### 2.2.5 Características de la cultura organizacional

- a) **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias
- b) **Normas:** Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- c) **Valores predominantes:** Son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- d) **Filosofía:** Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- e) **Reglas:** Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
- f) **Clima organizacional:** Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes y como es la relación con los proveedores. (Chiavenato, 2007)

## 2.2.6 Elementos de una cultura organizacional

La cultura organizacional no puede verse directamente, para conocerle debemos fijarnos en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de prestaciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados por los siguientes elementos.

Los elementos de una cultura organizacional son: Misión/visión/objetivos, Sistema de valores, hábitos de trabajo, normas, las interacciones, ritos rituales y ceremonias, características de los directivos, mitos e historias, entorno físico (Johnson, 1988). Lo que se está especificando son los comportamientos particulares de un grupo y las variables o contingencias que los controlan. (Hernández, Gallarzo, & Espinosa, 2011)

- a) **Misión/visión/objetivos.** Una organización debe establecer claramente su misión, su visión y sus objetivos, para que sus miembros perciban lo que ésta desea lograr o mantener. La determinación de esos aspectos fomenta respeto por las normas y conductas que deben existir en las instituciones. En ese sentido, el personal de más alto nivel en las organizaciones deben ser hábiles para transmitir la razón de ser y las metas de la organización. Una misión clara puede servir como un buen motivador interno para los empleados y para que éstos desarrollen adecuadas relaciones con la comunidad en general. La misión debe estar pensada de tal forma que logre adaptarse a un posible crecimiento de la empresa. Debe considerarse esto porque a medida que las organizaciones crecen, la comunicación directa con el personal se hace más difícil y no se pueden expresar los planes futuros, la visión y los valores que regirán en la empresa.
- b) **Sistema de valores.** La organización requiere exponer, de forma clara y específica, los valores deseados que sustentarán la estrategia con la que se buscará lograr los objetivos propuestos. Esos valores no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal. Para que así sea, se requiere que esos valores no sean elaborados exclusivamente por la alta gerencia, sino que deben ser el resultado de un trabajo en equipo. Tampoco debe ocurrir que, después de definidos, queden en simples

enunciados impresos en hermosas placas y mostradas. Los valores de la empresa deberán ser los mapas que dirijan todos los esfuerzos deseados en la búsqueda de los propósitos planteados.

- c) **Hábitos de trabajo.** Son el cómo se hacen las cosas en la organización; por ejemplo, cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto o el canal de distribución, entre otros. Incluye la forma en que se comparten o no los resultados del trabajo en todo el proceso, y cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
- d) **Normas.** El marco normativo con base en la cual actúa tanto la organización como sus integrantes, determinan también en gran medida la cultura imperante en ella.
- e) **Las interacciones.** Propuesto, el tipo, frecuencias y consecuencias de las relaciones entre todos los actores de la vida organizacional es un reflejo inequívoco de la cultura que priva en la organización.
- f) **Ritos rituales y ceremonias.** Son rituales programados que cotidiana y sistemáticamente se da en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias por otra parte estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar como debe comportarse su personal. Ritos rituales y ceremonias mantienen unido al grupo, y muchas veces requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos (fiestas, reuniones, eventos sociales). Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como de las precepciones de la organización.
- g) **Características de los directivos.** Abarca la orientación en la toma de decisiones, las vías que deben alistarse para la búsqueda de soluciones, los conocimientos, la autonomía, cómo expresar el poder.
- h) **Mitos e historias.** Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo de tiempo. Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores, o innovadores sirven para motivar a los individuos, y guiarles en la adversidad y la incertidumbre.
- i) **Entorno físico.** Muchas veces en contexto físico en la que se desarrolla la actividad predispone el surgimiento de un tipo de cultura u otro (Franklin & Krieger).

### 2.2.7 Factores que afectan la cultura organizacional

- **La Historia y Propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- **El Tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida y controles muy específicos. Y la pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- **La Tecnología:** Esta desempeña un papel importante en el desarrollo de las empresas.
- **Metas y Objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- **El Personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros.

### 2.2.8 Dimensiones de la cultura organizacional

(Gomez & Belckin, 2010) Sugieren la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

- **Innovación y aceptación de riesgos:** Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención a los detalles:** Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Orientación hacia los resultados:** Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.
- **Orientación hacia las personas:** Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.

- **Orientación hacia el equipo:** Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- **Agresividad:** Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- **Estabilidad:** Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el estado del momento actual.

### 2.2.9 Impacto de la cultura

La cultura organizacional implica una interacción compleja entre los sistemas formales y los informales, la cual puede apoyar un comportamiento ético o uno carente de ética. Los sistemas formales incluyen el liderazgo, la estructura, las políticas, los sistemas de recompensas, los programas de orientación y capacitación y los procesos para la toma de decisiones. La cultura organizacional afecta el comportamiento ético en varios sentidos.

Los empleados pueden tomar varias medidas para reducir el comportamiento carente de ética, entre otras:

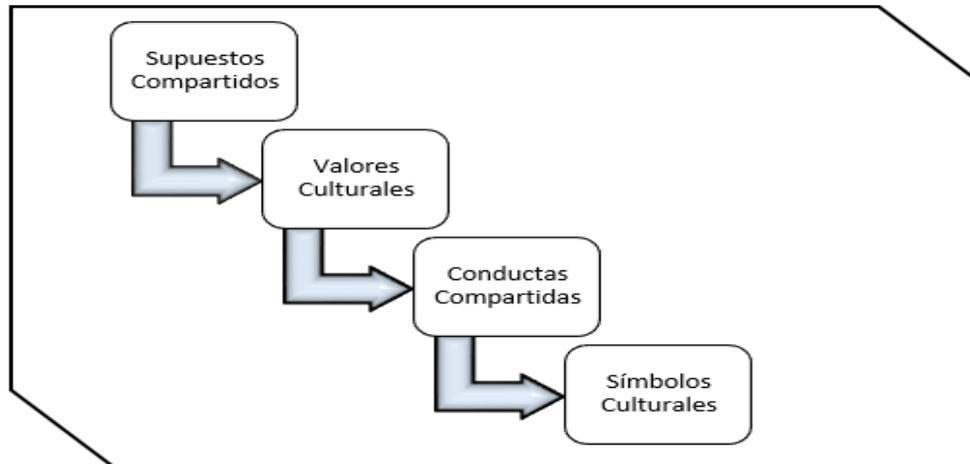
- Reportar, de forma secreta o pública, las acciones carentes de ética a alguien que tenga un nivel más alto en la organización.
- Reportar, en secreto o en público, las acciones carentes de ética a alguien que no pertenezca a la organización.
- Amenazar a un infractor o a un gerente responsable, en secreto o en público, con que uno piensa reportar las acciones carentes de ética.
- Negarse, en silencio o en público, a poner en práctica una orden o una política carentes de ética. (Hellriegel & Slocum, 2009)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> **Hellriegel Don** ha sido miembro de la facultad en la Texas A & M desde 1975 y ha servido en las facultades de la Universidad Estatal de Pennsylvania y la Universidad de Colorado & **John W. Slocum** es el Presidente del Departamento de Administración y Organizaciones, sostiene la cátedra Paul O. Corley en Comportamiento Organizacional en el Edwin L. Cox School of Business, y es Co-Director del Instituto de Directores Corporativos en la Southern Methodist University

### 2.2.10 Estratos de la cultura organizacional

Ilustración 2 Estratos de la cultura organizacional



Fuente: Schein.E.H la cultura empresarial 2011

- La filosofía y los supuestos compartidos representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas.
- Los valores culturales son bastante diferentes de una organización a otra. En algunas culturas los empleados tal vez estén muy interesados en el dinero, pero en otras tal vez se preocupen más por la innovación tecnológica o el bienestar. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien.
- Las conductas compartidas incluyen las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores.
- Los símbolos culturales son las palabras (jerga o modismos), los gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura. (Hellriegel & Slocum, 2009)

### 2.2.11 Niveles de cultura organizacional

Estos niveles van desde las manifestaciones abiertas muy tangibles que se puede ver y sentir a las profundamente arraigadas, suposiciones inconscientes básicas que estoy

definiendo como la esencia de la cultura. Entre estas capas son diferentes creencias propugnadas, valores, normas y reglas de conducta que sus miembros usan la cultura como una forma de representar la cultura a sí mismos y a otros.

**Nivel 1: Producciones:** El nivel más visible de la cultura organizacional son sus productos y creencias, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros.

**Nivel N 2. Creencias y valores defendidos.** Todo el aprendizaje en grupo refleja en última instancia, las creencias y los valores originales de alguien, su sentido de lo que debería ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se creó por primera vez o cuando se enfrenta a una nueva tarea, asunto o problema, la primera solución propuesta para tratar con él refleja los propios supuestos de algunos particulares sobre lo que es correcto o incorrecto, lo que va a funcionar o no funcionar.

Aquellos individuos que prevalecen, que puede influir en el grupo para adoptar una cierta aproximación al problema , más tarde se identifican como líderes o fundadores, pero el grupo aún no tiene conocimiento compartido como grupo, ya que aún no ha tomado una acción común en referencia a lo que se supone que debe hacer . Lo que se propone sólo se percibe como lo que quiere el líder. Hasta que el grupo ha tomado algunas acciones conjuntas y juntas observaron el resultado de esa acción, todavía no es una base compartida para determinar si lo que el líder quiere va a llegar a ser válido.

**Nivel 3: Supuestos básicos subyacentes.** Cuando una solución a un problema funciona en varias ocasiones, se trata de darse por sentado. Lo que antes era una hipótesis, sostenida sólo por una corazonada o un valor, llega gradualmente a ser tratado como una realidad. Llegamos a creer que la naturaleza realmente funciona de esta manera.

### 2.2.12 Tipos de cultura organizacional

Algunas organizaciones tienen un tipo de cultura dominante, mientras que otras tienen múltiples culturas que funcionan en forma simultánea en distintas ubicaciones, departamentos o proyectos. No existe una cultura superior, ideal o fija; sin embargo, existen preferencias por parte de los empleados por algunas culturas en particular. Por ejemplo, es probable que se presenten dificultades si un empleado trabaja en una cultura burocrática y prefiere una cultura más empresarial. Existen cuatro tipos de culturas y son las siguientes:

**Cultura burocrática.** Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas creadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de ese tipo de cultura.

**Cultura de clan.**- Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura del clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo.

**Cultura empresarial.** La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.

**Cultura de mercado:** Un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe

poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2013)

### **2.2.13 La cultura como personalidad de la organización.**

Muchas organizaciones, sobre todo en las que tienen culturas fuertes, es frecuente que una de las dimensiones culturales predomine sobre las demás y determine en lo esencial, la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros de ésta realizan su trabajo. A continuación se va a dar a conocer las diversas personalidades de las organizaciones.

- **Personalidades fuertes que aceptan riesgos:** Las culturas de algunas organizaciones alientan a los empleados a aceptar riesgos. La filosofía de la compañía es que la gente solo acepta riesgos cuando siente el respaldo de su cultura.
- **Personalidades fuertes orientadas a resultados:** Si algunas organizaciones tienen éxito al enfocarse en los resultados como en el servicio al cliente.
- **Personalidades fuertes orientadas hacia las personas:** Algunas organizaciones han hecho de sus empleados una parte fundamental de sus respectivas culturas.
- **Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo:** Un número cada día mayor de organizaciones pequeñas y divisiones de organizaciones grandes están configurando su cultura en torno al concepto de equipo. El tema común para definir la esencia de la identidad de estas organizaciones es su compromiso en el trabajo en equipo. (Robbins, 1999)

### **2.2.14 Formar una cultura**

Una cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta toda organización:

- La adaptación al exterior y la supervivencia
- La integración al interior.

**La adaptación al exterior y la supervivencia:** Se refieren a la forma en que la organización encontrará un nicho en un entorno externo que no cesa de cambiar y cómo podría lidiar con él. La respuesta de los gerentes ante su entorno externo se basa, en parte, en los valores culturales de la sociedad y el individualismo influye en el comportamiento de los empleados. Los gerentes no pueden pasar por alto las presiones que sienten los empleados para acoplarse a la cultura de su país.

**Lineamientos gerenciales:** La adaptación externa y la supervivencia requieren abordar las siguientes cuestiones:

- **Misión y estrategia:** Identificar el objeto principal de la organización y elegir las estrategias para desarrollar esa misión.
- **Medios:** Determinar el camino para perseguir las metas, entre ellos elegir una estructura de organización y un sistema de recompensas.
- **Medición:** Establecer los criterios para determinar qué tan bien están logrando sus metas las personas, los equipos y los departamentos.

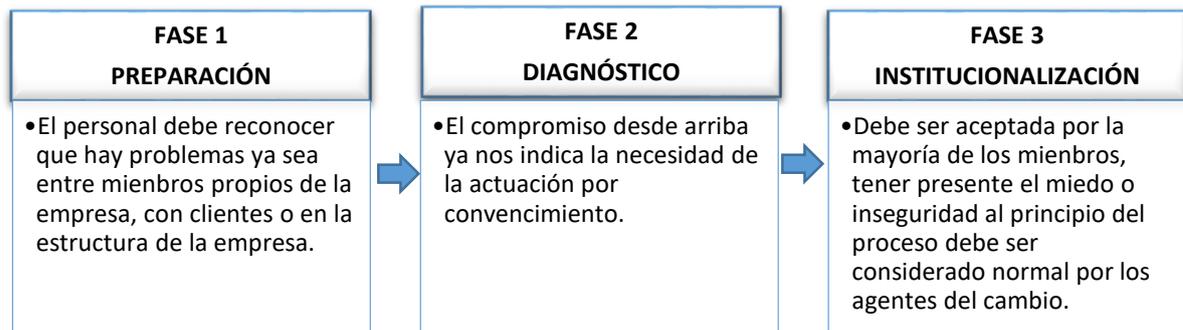
**La integración al interior:** Significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización y requiere que se aborden las siguientes cuestiones:

- **Lenguaje y conceptos:** Identificar los métodos para la comunicación y desarrollar en cuanto a los valores centrales.
- **Límites de los grupos y los equipos:** Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- **Poder y estatus:** Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y estatus.
- **Recompensas y castigos:** Desarrollar sistemas que propicien las conductas deseables y desalienten las indeseables. (Hellriegel & Slocum, 2009)

### 2.2.15 Proceso de cambio en la cultura organizacional

En principio el cambio en la cultura organizacional no es fácil. La esencia para lograr un cambio está en intentar, primero, que los grupos humanos estén de acuerdo con él. Para ello proponemos emplear las siguientes fases: <sup>3</sup>

**Ilustración 3**Fases de procesos de cambio en la cultura organizacional.



*Fuente:* Figura 4.2 Procesos de cambio en la cultura organizacional.

**FASE 1. Preparación.** Implica que el personal debe reconocer que hay problemas, sea entre los mismos integrantes de la empresa, con los clientes o en la estructura de la organización.

**FASE 2. Diagnóstico.** Esta etapa se realiza con mayor facilidad cuando los integrantes de la organización la aceptan por convencimiento.

**FASE 3. Institucionalización.** Debe ser aceptada por la mayoría de los miembros. Es necesario tomar en cuenta que el miedo o la inseguridad que pueden aparecer al principio del proceso de cambio en algunos integrantes de la organización son normales. Tener a los empleados de nuestro lado implica una disminución real del riesgo que todo cambio conlleva.

---

<sup>3</sup> Robbins Stephen P, Se doctoró en la Universidad de Arizona y trabajó para la Shell Oil Company y la empresa Reynolds Metals ha enseñado en la Universidad de Nebraska en Omaha, la Universidad de Concordia en Montreal año 1999.

## 2.2.16 Resistencia al cambio

Un cambio implica pasar de lo conocido a lo desconocido. Dado que el futuro es incierto y puede afectar de forma negativa la carrera, el sueldo y las competencias de las personas, los miembros de la organización por lo general no apoyan un cambio, a no ser que razones de peso les convengan de hacerlo. La resistencia al cambio suele ser desconcertante, porque adopta infinidad de formas. Los gerentes y los empleados deben comprender las razones para la resistencia al cambio y su origen.

### 2.2.16.1 Resistencia individual

La resistencia al cambio se presenta no por el conjunto de personas se opongan a cambiar, sino porque dentro del mismo grupo hay resistencia individuales que afectan las actitudes de todo el grupo. Tenemos las siguientes:

**Percepciones:** Un error de percepción provoca que las personas tiendan a percibir de forma selectiva aquellas cuestiones que encajan más tranquilamente con su visión actual del mundo. Cuando las personas han establecido una comprensión de la realidad, entonces tal vez se resistan a cambiarla. Entre otras cosas, quizá se resistan al posible efecto que el cambio tendrá en su vida.

- Leyendo o escuchando tan sólo aquello con lo que coinciden.
- Olvidando convenientemente todo conocimiento que podría llevar a otros puntos de vista.
- Entendiendo mal la comunicación que, de ser entendida correctamente, no encajaría con sus actitudes y valores actuales.

**Personalidad:** Algunos aspectos de la personalidad del individuo le pueden predisponer a resistirse al cambio. Es más probable que las personas que tienen baja autoestima se resistan al cambio más que aquellas que tienen alta autoestima, porque es más probable que las primeras perciban los aspectos negativos del cambio, en lugar de los positivos.

Es probable que las personas con baja autoestima se esfuercen menos para lograr que el cambio tenga éxito que aquellas con alta autoestima.

**Hábito:** Salvo que una situación cambie de forma drástica, los individuos tal vez sigan respondiendo a los estímulos como acostumbran hacerlo. Un hábito es fuente de comodidad, seguridad y satisfacción para los individuos, porque les permite adaptarse al mundo y lidiar con él. El hecho de que un hábito se convierta en fuente principal de resistencia al cambio depende, en cierta medida, de que los individuos perciban que cambiar su comportamiento tiene ventajas.

**Amenazas al poder y la influencia:** Algunas personas de las organizaciones podrían pensar que el cambio representa una amenaza para su poder o influencia. Cuando una posición de poder se encuentra establecida, los individuos o los equipos con frecuencia se resisten a cambios que perciben como una posible reducción de su capacidad para influir en otros.

**Miedo a lo desconocido:** Casi todas las personas se sienten angustiadas cuando tienen que enfrentarse a lo desconocido. Cada cambio mayor en una situación laboral entraña un elemento de incertidumbre.

**Razones económicas:** El dinero pesa mucho en las consideraciones de las personas y sin duda se puede esperar que se resistan a cambios que podrían reducir sus ingresos. En un sentido muy real, los empleados han aprendido a desempeñar bien su trabajo, a obtener buenas evaluaciones del desempeño y a interactuar con otros de forma efectiva. El cambio de las rutinas de trabajo establecidas o de las responsabilidades de un puesto puede ser una amenaza para su seguridad económica. Los empleados quizá teman que, una vez aplicados los cambios, no serán capaces de tener muy buen desempeño y, por lo mismo, tal vez no sean tan valiosos para la organización, sus supervisores o sus compañeros de trabajo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> **Hellriegel Don** ha sido miembro de la facultad en la Texas A & M desde 1975 y ha servido en las facultades de la Universidad Estatal de Pennsylvania y la Universidad de Colorado & **John W. Slocum** es el Presidente del Departamento de Administración y Organizaciones, sostiene la cátedra Paul O. Corley en Comportamiento Organizacional en el Edwin L. Cox School of Business, y es Co-Director del Instituto de Directores Corporativos en la Southern Methodist University

### **2.2.16.2 Resistencia organizacional**

En cierta medida, lo natural es que las organizaciones se resistan al cambio. Las organizaciones a menudo son más eficientes en el desempeño de tareas rutinarias y tienden a tener un mal desempeño, al menos al principio, cuando se hace algo por primera vez. Por tanto, para garantizar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, algunas organizaciones podrían crear fuertes defensas contra el cambio.

**Diseño organizacional:** Muchos gerentes piensan que las organizaciones deben tener estabilidad y continuidad para poder funcionar con efectividad. De hecho, el término organización implica que el individuo, el equipo y el departamento tienen una estructura determinada. Los individuos tienen roles que les han sido asignados, procedimientos establecidos para desempeñar el trabajo, formas consistentes para obtener la información que necesitan. No obstante, esta necesidad legítima de tener una estructura, también puede llevar a la resistencia al cambio

**Limitaciones de recursos:** Algunas organizaciones quieren mantener el statu quo, pero otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio requiere de capital, tiempo y personas que tengan muchas competencias. En un momento determinado, los gerentes y empleados de una organización tal vez hayan identificado cambios que se podrían o deberían hacer, pero quizá tengan que diferir o abandonar algunos de los cambios deseables debido a limitaciones de recursos.

**Acuerdos interorganizacionales:** Los contratos entre organizaciones por lo habitual imponen obligaciones que restringen sus acciones.

### **2.2.17 Como mantener viva la cultura organizacional**

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darles a los empleados una serie de experiencias similares. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura:

- Las prácticas de selección,
- Las acciones de la alta dirección.
- Los métodos de socialización.

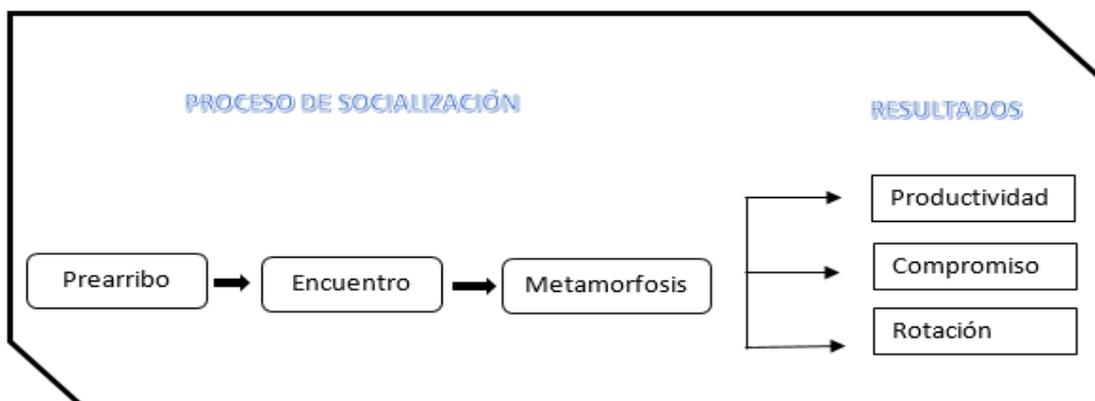
**Selección:** Es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.

**Alta gerencia:** Las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

**Socialización:** La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas:

- Prearribo
- Encuentro
- Metamorfosis.

#### Ilustración 4 Proceso de socialización



**Fuente:** Modelo de Socialización de Stephen Robbins.

Este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

**Etapas de prearribo:** El período de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un nuevo empleado se una a la organización.

**Etapas de encuentro:** Es la etapa en el proceso de socialización en la cual un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad pudieran diferir.

**Etapas de metamorfosis:** Es la etapa en que el miembro nuevo debe resolver cualquier problema que haya descubierto durante la etapa de encuentro. Esto pudiera significar tener que pasar por cambios.

Podemos decir que la metamorfosis y el proceso de socialización de entrada están terminados cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y con su puesto. (Robbins, 1999)<sup>5</sup>

Las opciones de socialización introductoria son:

- a) **Formal e informal:** La formal es cuando a los empleados de reciente ingreso los colocan a parte de los demás trabajadores para capacitarlos y brindarles la ayuda que requieren sus puestos de trabajo, la socialización informal sería que le dan mucha importancia a los trabajadores nuevos los coloquen en el cargo les expliquen sus funciones sin ponerle una atención especializada.
- b) **Individual y colectiva:** Es cuando el empleado por si solo se va adaptando mientras que en la forma colectiva es cuando desde el primer momento recibe el apoyo de sus compañeros de trabajo.
- c) **Programada o aleatoria:** Es cuando el empleado basa sus funciones en lo que ha aprendido de un programa de aprendizaje mediante un modelo de enseñanza y la otra

---

<sup>5</sup> Robbins Stephen P, Se doctoró en la Universidad de Arizona y trabajó para la Shell Oil Company y la empresa Reynolds Metals ha enseñado en la Universidad de Nebraska en Omaha, la Universidad de Concordia en Montreal. Los intereses del Dr. Robbins se han centrado en la investigación de los conflictos, el poder y la política en las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces.

opción se refiere a que el individuo por sus propios medios averigua cómo son las cosas en la empresa.

- d) Inversión o desinversión:** Se refiere a que las cualidades y las calificaciones son óptimas para el cargo que está capacitado a desarrollar bien sus funciones y la otra se refiere a que la empresa lo moldea a su conveniencia y le quita algunas características que él trae. (Miranda, 2008)

### **2.2.18 Cultura y estrategia**

En función a lo que se ha estudiado y el rol crucial en el desempeño organizacional, es necesario enfatizar la relación entre la cultura y la estrategia. Las creencias, las normas, filosofía y valores institucionales de la alta dirección deberían guiar la formulación de estrategias.

Estas creencias pueden incluir las normas de trabajo, las normas acerca de la interacción entre subordinados y superiores o entre iguales, así como, las expectativas como interactuar con los usuarios de los bienes o servicios. Vale decir la cultura proporciona los principios generales para la formulación de implementación de la estrategia, al tiempo que la cultura proporciona un contexto para que la organización siga y ejerza la estrategia. Por lo que debe existir congruencia entre la cultura, la estrategia y la organización. (Perozo, 2003).

### **2.2.19 Efecto de la cultura en el comportamiento**

Es primordial entender la cultura, porque ésta influye de manera notable en las conductas significativas. La cultura podría originar creencias distintas sobre lo que se considera un comportamiento gerencial “correcto”, en cuanto a situaciones administrativas muy específicas.

Hasta cierto punto, en la mente de las personas la cultura y el grupo son sinónimos. De acuerdo con la investigación, la identificación con la cultura haría que los individuos

realicen esfuerzos adicionales, y hasta sacrificios, para apoyar a la cultura y a los individuos que pertenecen a ella. (Hitt, Stewart, & Porter, 2006)<sup>6</sup>

### **2.2.20 Cultura y Sistemas de valores sociales**

Los valores son los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían su comportamiento. Los valores son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr, los valores personales guían el comportamiento dentro y fuera del trabajo. Los valores de la sociedad influyen en los valores de la organización, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, ocio, familia, y comunidad. (Fred, 2003).

### **2.2.21 La influencia del líder en la cultura**

Los administradores, sobre todo los altos administradores, crean el ambiente de la empresa. Sus valores influyen en la administración de la empresa. En muchas compañías exitosas, los líderes corporativos que se guían por valores sirven como modelos de comportamiento, ponen las normas del desempeño, motivan a los empleados, hacen que la compañía sea especial y son un símbolo para el exterior. La cultura de la organización creada por los líderes corporativos puede dar como resultado que las funciones administrativas se ejecuten de maneras totalmente distintas.

El cambio debe provenir del fondo de la organización. Requiere un cambio de valores, símbolos, mitos y conductas. También, que primero se entienda la cultura antigua, identificar una subcultura de la organización o premiar a los que encarnen la nueva cultura (Chatman & Cha, 2003).

---

<sup>6</sup> **Michael Hitt** Actualmente es Profesor Distinguido de la Universidad de Texas A & M University y tiene el Joe B. Presidente Foster en Liderazgo Empresarial. Michael recibió su PhD. de la Universidad de Colorado; **J Stewart** PhD es profesor de administración de empresas en la Universidad de Michigan. Un erudito reconocido internacionalmente en el cambio y la transformación, **Lyman Porter** profesor emérito de la organización y estrategia la investigación del doctor se centra en los aspectos fundamentales de la relaciones entre los empleados de la organización.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

La aplicación de las estrategias de cultura organizacional mejorará el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

Las Estrategias de cultura organizacional

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

Clima laboral

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es cualitativa y cuantitativa.

Es cualitativa porque nos permite ver los acontecimientos, acciones y valores, desde la perspectiva de la gente que trabaja en el GADM Riobamba y así poder emitir conclusiones para mejorar el clima laboral.

Es cuantitativa porque nos permite recopilar y procesar datos que miden o calculan un algo para llegar a un punto de la investigación.

Estos datos nos dicen a través de números una explicación para alguna tendencia o resultados de una investigación, se ha obtenido datos cuantitativos, mediante la técnica de la encuesta aplicada en el Municipio de Riobamba para luego tabular, analizar e interpretar los resultados.

### **3.3.1 Tipos de estudios de investigación**

**Exploratorio** Este tipo de estudio nos permite familiarizarnos y recabar información sobre el tema de estudio para lo cual hemos investigado datos de las fuentes de información secundaria tanto interna y externa.

#### **a) Interna**

Esta información se seleccionó desde la base de datos de la institución donde se apoya la investigación y se determinó la muestra, basándose en lo siguiente:

- Registro de asistencia permanente del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.
- Base de datos del departamento de Talento Humano en base a la contratación por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y contratación por el Código de trabajo

#### **b) Externa**

Esta fuente de información son las revistas, libros, internet, bibliotecas, publicaciones y folletos relacionados con el objeto de estudio.

**Descriptiva.-** Busca especificar las propiedades, características y perfiles del fenómeno de estudio, es decir nos permite medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y las variables del problema de estudio ayuda así a la selección o elaboración de técnicas para la recolección de datos, también nos permite describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos, este

método identifica que variable afecta a la mejora del clima laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

**Explicativa:** Con la aplicación correcta de los tipos de investigación exploratoria y descriptiva de recolección de datos, el tipo explicativo permite la verificación de los resultados.

### **3.3.2 Diseño de la Investigación**

La investigación es no experimental porque las variables no van a cambiar, solo se observa el fenómeno tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlo y también es transversal porque se realiza en un período de tiempo corto.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Definición del universo**

La población para el presente estudio la conforman todos los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado que según datos del departamento de recursos humanos en voz del Ingeniero Gino Santacruz nos informó que actualmente son 670 personas que laboran dentro del GADM Riobamba.

### **3.4.2 Tamaño de la muestra**

Por los datos obtenidos en las diferentes fuentes de información concluimos que tenemos una población finita cuantificable, en la cual se debe considerar, el nivel de confianza, la probabilidad que ocurra o no ocurra y margen de error, razón por la cual se ha creído pertinente la aplicación de la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra.

### **3.4.3 Fórmula de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Tomando en cuenta las siguientes consideraciones para cada término, donde:

Z= margen de confiabilidad. (Normalmente el 95%, Z=1.96)

P= probabilidad que el evento ocurra

Q= probabilidad que el evento no ocurra

E= Error de estimación o error muestral

N= población o universo de estudio

(N-1)= factor de corrección

#### **3.4.4 Aplicación de la fórmula de la muestra**

##### **Datos**

Z = 1.96

P = 0.5

Q = 0.5

E = 5 % o 0,05

N = 670

$$= \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 670}{0,05^2 (670 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{643}{2,6}$$

$$n = 244 \text{ Personas}$$

Teniendo como muestra 244 encuestas a realizar para la investigación.

#### 3.4.5 Tasa de aceptación.

$$\text{Tasa de aceptación} = \frac{\text{Número de participantes en la encuesta}}{\text{Número de personas que se estableció contacto}}$$

$$\text{Tasa de aceptación} = \frac{244}{244}$$

$$\text{Tasa de aceptación} = 100\%$$

**Fuente:** CADENA, Napoleón. Texto básico de la investigación de mercado.

La tasa de aceptación obtenida es del 100%, por cuanto las personas contactadas estuvieron dispuestas a participar en las encuestas. Es decir 244 personas entre trabajadores y empleados.

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.5.1 Métodos

El método que se aplicara en esta investigación son los siguientes:

**Método analítico:** Se estudiará aspectos particulares de la situación actual del Municipio de Riobamba estableciendo un sustento teórico general para así determinar las aplicaciones específicas en la cultura organizacional que se deberían realizar para la mejora continua del clima laboral.

**Método sintético:** Luego de analizar aspectos importantes como trabajo en equipo, capacitación, valores, entre otros. Determinamos claramente la situación actual del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

**Método inductivo:** Para obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares en la investigación, se aplicara para inferir los resultados obtenidos de la investigación en el total de la población.

**Método deductivo:** Nos permitirá partir de verdades previamente establecidas como principio general para luego ampliarlas para casos individuales, y mediante esto poder establecer conclusiones correctas que se aplicaran en la redacción de recomendaciones.

### 3.5.3 Técnicas de Investigación

Para establecer una cultura organizacional es importante las técnicas de investigación, estas nos permiten obtener información que servirá de herramienta para el trabajo de investigación.

**Observación Directa Participativa.-** Nos permitió involucrarnos directamente con los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, con la finalidad de obtener datos de sus experiencias desde diferentes perspectivas, a través del contacto directo.

**Encuesta Personal.-** Se realizó a los empleados y trabajadores siendo esta la más común para recopilar información gracias a su flexibilidad en cuanto a que existen diversas maneras de formular las preguntas, para tener una idea preliminar acerca del tema en estudio.

**Entrevista Estructurada.** Se realizó al Señor Alcalde (Ing. Mario Robalino) y al Jefe de Recursos Humanos (Ing. Gino Santacruz) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

### 3.5.2 Instrumentos de investigación

**Guía observación.-** Nos permite recoger información específica, tanto del campo a estudiar como de los aspectos concretos o conductas sobre las que se va a centrar la investigación.

**Cuestionario.-** Es el instrumento para la recopilación de datos en la realización de estudio, de su perfección depende en gran parte la calidad de la información, las preguntas deben ser claras y de fácil entendimiento. La forma que se empleó para realizar las

encuestas fue el cuestionario mismo que está constituido por preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple con un total de 10 preguntas.

**Guía de entrevista:** Este instrumento servirá para tener un camino que seguir sin alejarse de la información que se desea conseguir.

### **3.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El cuestionario se aplicó a los empleados y trabajadores que se encontraban laborando en la alcaldía, vice alcaldía, departamento administrativo, departamento de talento humano, departamento financiero, secretaria de consejo, departamento de sistemas, comité permanente de fiestas, departamento de Dirección y planificación, comisaria de construcciones, balcón de servicios, talleres, obras públicas y compras públicas con la finalidad de detectar los inconvenientes que se están presentando en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

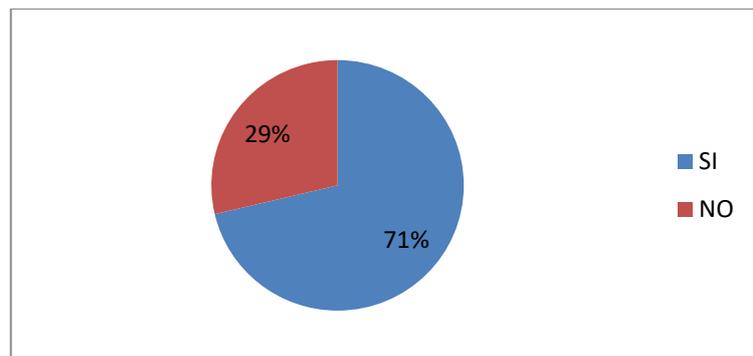
**1.- ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba?**

**Tabla No 1 conocimiento de la misión, visión y objetivos del GADM**

<b>VARIABLE</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>SI</b>	174	71
<b>NO</b>	70	29
<b>TOTAL:</b>	244	100

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráficos No 1 Representación porcentual del conocimiento de la misión, visión y objetivos del GADM Riobamba.**



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:**

El 71% del total de los encuestados respondió que si conocen la misión, visión y los objetivos y el 29% dice que no conoce, razón por la cual se determina que es importante que los empleados conozcan para que estén orientados a que se dedica la institución y hacia dónde quiere llegar.

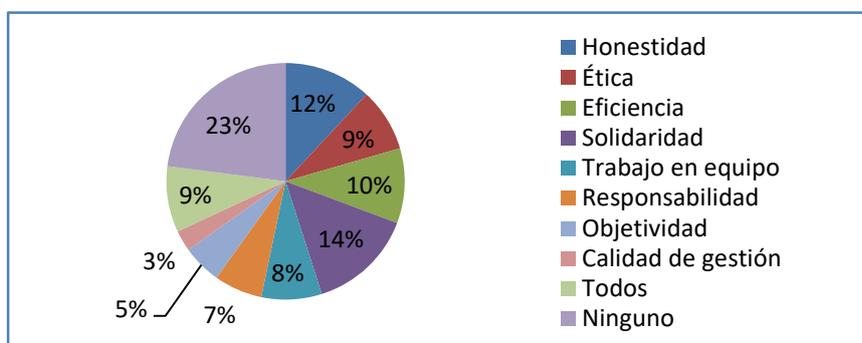
**2.- De los siguientes principios y valores ¿cuál considera que se aplican internamente en el GADM Riobamba?**

**Tabla No 2 Aplicación de valores**

VARIABLE	Fa	Fr
Honestidad	29	12
Ética	21	9
Eficiencia	25	10
Solidaridad	35	14
Trabajo en equipo	20	8
Responsabilidad	16	7
Objetividad	13	5
Calidad de gestión	7	3
Todos	22	9
Ninguno	56	23
Total	244	100

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráficos No 2 Representación porcentual de la aplicación de valores**



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:**

El 23% de los encuestados dijeron que no aplican ninguno de los valores, el 14% respondieron que es solidaridad, el 10% fue de eficiencia, el 9% respondieron que se aplican todos los valores, el 8% de trabajo en equipo, el 7% es de responsabilidad, el 5% objetividad y finalmente el 3% es de calidad de gestión. De acuerdo a la información recabada se debería prestar más atención en la socialización y el cumplimiento de valores.

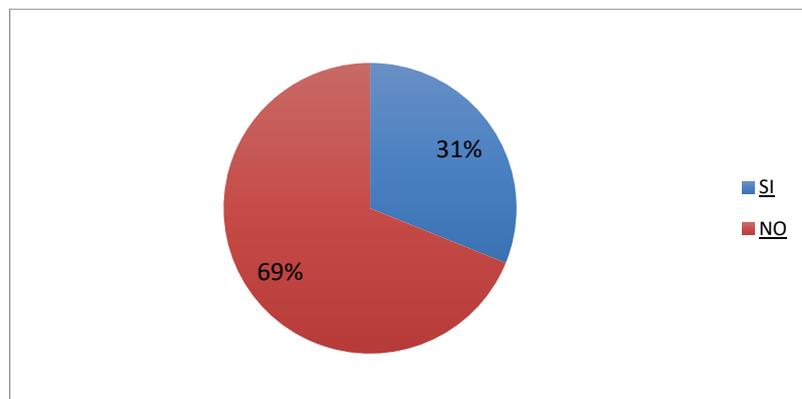
### 3.- ¿Recibió algún tipo de capacitación antes de ejercer sus funciones en el GADM Riobamba?

**Tabla No 3 Capacitación al personal**

VARIABLE	Fa	Fr
SI	76	31
NO	168	69
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráficos No 3 Representación porcentual de las capacitaciones recibidas**



Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

#### **Análisis:**

El 69% respondió que no recibió capacitación antes de ejercer sus funciones y el 31% dijo que si recibió capacitación, de acuerdo a la información recabada el departamento de talento humano debería poner un mayor énfasis en capacitar a todas las personas que ingresen a ejercer sus funciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.

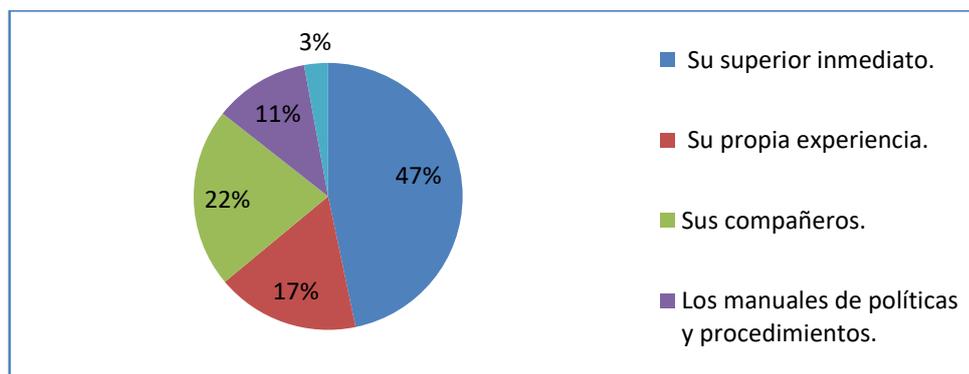
4.- Cuando se enfrenta usted a un problema en su trabajo, para resolverlo recurre generalmente a:

**Tabla No 4 Apoyo en situaciones laborales**

VARIABLE	Fa	Fr
Su superior inmediato.	114	47
Su propia experiencia.	42	17
Sus compañeros.	53	22
Los manuales de políticas y procedimientos.	28	11
Otra fuente	7	3
<b>TOTAL:</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráficos No 4 Representación porcentual de apoyo en situaciones laborales**



Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:**

El 47% de los encuestados respondió que cuando se enfrentan a un problema recurren a su superior inmediato, el 22% recurren a sus compañeros, el 17% recurre a su propia experiencia, el 11% recurre a manuales de políticas y procedimientos y finalmente el 3% recurre a otra fuente. Razón por la cual se puede determinar que los empleados tienen suficiente confianza para recurrir con su superior inmediato.

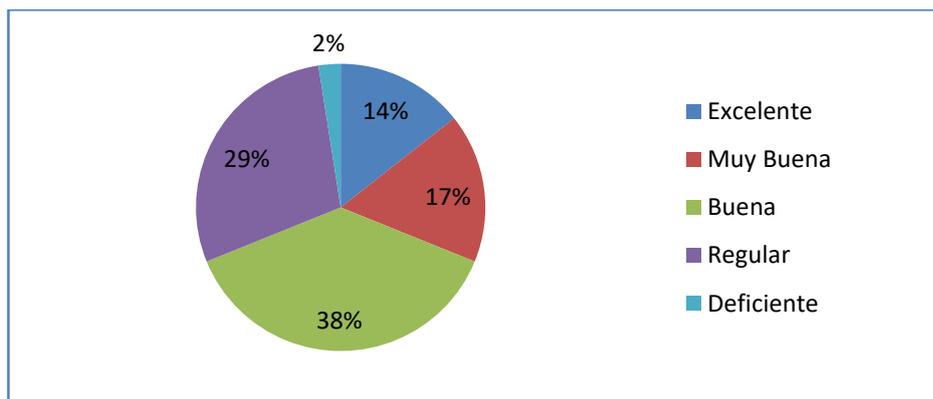
## 5.- ¿La relación con sus compañeros de trabajo es?

**Tabla No 5 Tabulación de las relaciones interpersonales**

VARIABLE	Fa	Fr
Excelente	35	14
Muy Buena	41	17
Buena	92	38
Regular	70	29
Deficiente	6	2
<b>TOTAL:</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráficos No 5 Representación porcentual de las relaciones interpersonales**



Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

### **Análisis:**

El 38% de los encuestados respondió que la relación con sus compañeros es buena, el 29% dijo que es regular, el 17% dijo que es muy buena, el 14% dijo que es excelente y el 2% respondió que la relación es deficiente, lo que demuestra que la socialización es un problema fundamental que debe ser tratado para fomentar el trabajo en equipo.

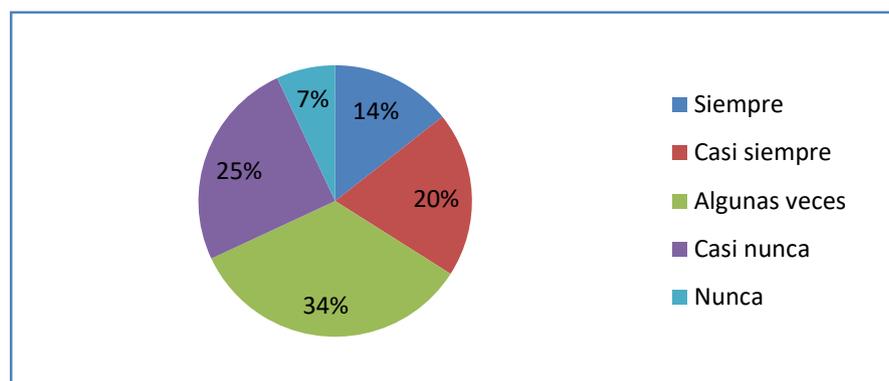
6.- ¿En el área de trabajo los empleados se apoyan entre sí para trabajar conjuntamente y lograr los objetivos propuestos?

**Tabla No 6 Tabulación apoyo para lograr los objetivos**

VARIABLE	Fa	Fr
Siempre	35	14
Casi siempre	48	20
Algunas veces	83	34
Casi nunca	61	25
Nunca	17	7
<b>TOTAL:</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráficos No 6 Representación porcentual de apoyo para lograr los objetivos**



Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:**

Al analizar los resultados obtenidos del diagnóstico del grado de apoyo se puede determinar que el 14% de los encuestas se apoyan siempre, 20% casi siempre, 34% algunas veces, 25% casi nunca, 7% no existe apoyo en las áreas de sus labores.

De esta información recabada y que refleja en el cuadro, muestra que si hay un apoyo mínimo entre los compañeros, pero también podemos observar que hay personas que trabajan solos y es necesario que exista un apoyo mutuo y trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos de la Institucionales.

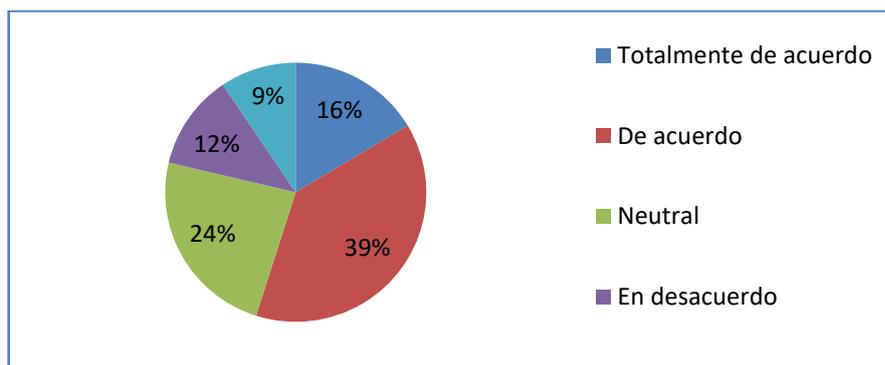
**7.- ¿Considera que el GADM Riobamba ofrece un ambiente de trabajo que incentiva el sentido de pertenencia?**

**Tabla No 7 Tabulación del sentido de pertenencia**

VARIABLE	Fa	Fr
<b>Totalmente de acuerdo</b>	40	16
<b>De acuerdo</b>	94	39
<b>Neutral</b>	58	24
<b>En desacuerdo</b>	29	12
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	23	9
<b>TOTAL:</b>	244	100

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráficos No 7 Representación porcentual del sentido de pertenencia**



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:**

El 16% de los empleados y trabajadores encuestados dicen que están totalmente de acuerdo, el 39% están de acuerdo, 24% no dicen nada, el 12% están en desacuerdo y el 9% no están de acuerdo que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba ofrece un ambiente de trabajo que incentiva el sentido de pertenencia.

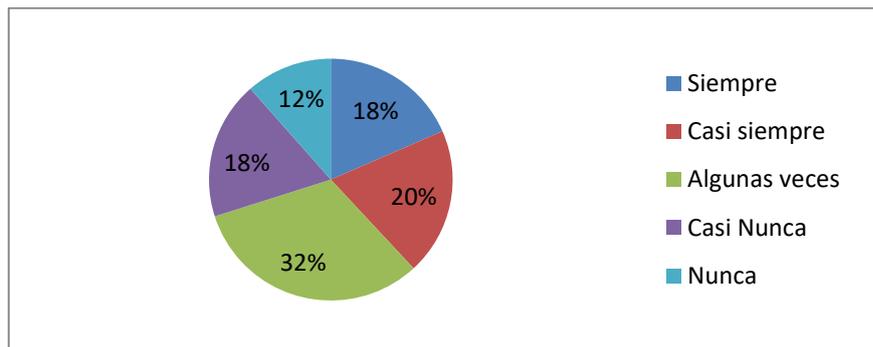
**8.- ¿En su área de trabajo tienen reuniones para revisar el grado de cumplimiento de metas establecidas?**

**Tabla No 8 Tabulación evaluación del grado de cumplimiento de metas**

<b>VARIABLE</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Siempre</b>	45	18
<b>Casi siempre</b>	48	20
<b>Algunas veces</b>	78	32
<b>Casi Nunca</b>	45	18
<b>Nunca</b>	28	11
<b>TOTAL:</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráficos No 8 Representación porcentual del grado de cumplimiento de metas**



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:**

En las encuestas también se evalúan la percepción de los trabajadores acerca de las de la importancia del cumplimiento de metas y se obtiene como resultado que el 18 % de las personas consideran que siempre tienen reuniones para medir el grado de cumplimiento de metas, el 20% casi siempre, el 32% algunas veces y por ello podemos considerar que hacen un esfuerzo normal o medio en este tema, el 18% manifiestan que casi nunca se reúnen por lo tanto podemos deducir que no existe sentido de pertenencia, compromiso y dedicación en la ejecución de las tareas y un porcentaje del 11% nunca con este resultado podemos determinar que no le dan importancia al cumplimiento de metas establecidas.

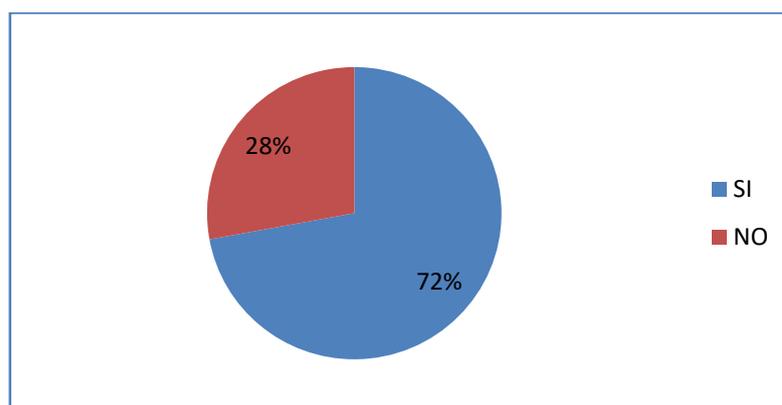
**9.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba cumple las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada?**

**Tabla No 9 Representación porcentual del cumplimiento de reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada**

<b>VARIABLE</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>SI</b>	176	72
<b>NO</b>	68	28

Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Gráficos No 9 Representación porcentual del grado de cumplimiento de reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada**



Fuente: Encuesta Aplicada  
Elaborado por: Las Autoras

**Análisis:**

En las encuestas también se evalúan el grado de cumplimiento de las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones, y se obtiene como resultado que el 28% de los empleados y trabajadores expresan que no se cumple. El no cumplimiento de las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones puede conllevar a que el personal actué en contrario a los objetivos institucionales y el 72% mencionan que si se cumplen.

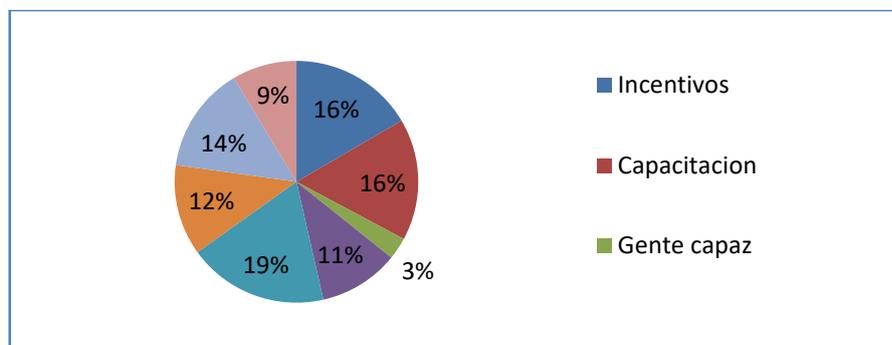
**10.- ¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba?**

**Tabla No 10 Tabulación de la sugerencia para mejorar el clima laboral**

<b>VARIABLE</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>Incentivos económico</b>	56	17
<b>Capacitación</b>	55	16
<b>Gente capaz</b>	10	3
<b>Trabajo en equipo</b>	36	11
<b>motivación personal</b>	63	19
<b>Relación Jefe trabajador</b>	41	12
<b>Comunicación</b>	48	14
<b>Ambiente de trabajo adecuado</b>	29	9
<b>TOTAL:</b>		100

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráficos No 10 Representación porcentual de las sugerencias para el mejoramiento del clima laboral**



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Análisis:**

Con respecto a esta pregunta de la encuesta obtuvimos con resultado que el 17% dicen q hace falta incentivo económico, 16% sugiere que debe existir capacitaciones sobre temas de relaciones laborales, 3% mencionan que haya personas eficientes y eficaces, 11% trabajo en equipo, 19% Motivación personal, 12% sugieren que haya una relación directa jefes, empleados y trabajadores, 14% dicen que nos una buena comunicación, 9% sugieren que hay un ambiente de trabajo adecuado.

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA**

#### **4.1 TEMA**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DENTRO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE RIOBAMBA, PERÍODO 2014.**

#### **4.2 Introducción**

En este capítulo se presenta una propuesta de estrategias en donde se expone la filosofía de la institución y los objetivos que se pretenden lograr con la aplicación estrategias. Dicha propuesta contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores que inciden en la cultura organizacional, y recomendaciones para el uso adecuado de las estrategias.

#### **4.3 Antecedentes de la Propuesta**

La cultura organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los empleados y trabajadores.

El clima laboral en la actualidad ha cobrado importancia en los Gobierno Autónomos, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la Institución hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma. Además es necesario determinar el nivel de clima organizacional que existe en la

institución y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima. Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en diferentes aspectos.

Después de que se ha efectuado un diagnóstico del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, y con sus resultados obtenidos, el principal objetivo será la presentación de la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

#### **4.4 Objetivos de la propuesta**

##### **4.4.1 Objetivo general**

Proponer una serie de estrategias de la cultura organizacional que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima laboral satisfactorio.

##### **4.4.2 Objetivos específicos**

- Generar la integración y la comunicación entre las áreas y oficinas.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.
- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según él según los resultados obtenidos de la investigación.

## **4.5 Diseño Técnico de la Propuesta**

Para la implementación de estrategias en el desarrollo y mejoramiento del clima laboral, es indispensable partir desde la filosofía institucional, es decir la misión, visión, valores institucionales y tener muy en claro la estructura organizacional con la cual cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, ya que servirá como pilar fundamental para la ejecución de las estrategias, ya que de ahí parte la percepción que deberían tener los colaboradores acerca de su institución, así como el sentido de pertenencia.

## **4.6 Filosofía Institucional**

### **4.6.1 Historia**

El 19 de Agosto de 1534 se reúne el primer cabildo del Ecuador, en el que se realiza el primer empadronamiento, dando como resultado la presencia de 68 vecinos de la ciudad, luego el mismo cabildo se reunirá por segunda vez el 28 de Agosto del mismo año.

En los siglos XIX y primeras décadas del siglo XX el Municipio de Riobamba fue copartícipe de los avatares y transformaciones que sufrió la República y fue entidad protagónica de los acontecimientos más relevantes del Ecuador Colonial y Republicano. Riobamba con el Municipio como orientador y guía de las acciones, tuvo una actitud protagónica del primer orden. La Provincia de Chimborazo fue el altavoz como micrófono instalado en los Andes ecuatorianos para receptar y consolidar las grandes transformaciones.

Las dos primeras décadas del siglo XX significaron para el Municipio de Riobamba dos etapas en que la filosofía liberal encontró terreno abonado para fecundas realizaciones. El Cabildo Riobambeño en forma decidida y con el prestigio y la presencia política de sus personeros colocaron a Riobamba en el tercer sitial de las ciudades ecuatorianas

superada únicamente por la capital y nuestro puerto principal Guayaquil. En los albores de la Colonia fue la segunda ciudad.

En el orden material con el apoyo irrestricto y del municipio en la ciudad construyó la primera ciudadela como se llama en nuestro país a los barrios residenciales de las familias de alto poder económico. Las ciudadelas Bella Vista, Villa María, las primeras y más claramente las únicas en el país fueron las residencias vacacionales de las más poderosas familias guayaquileñas. Estas barriadas fueron construidas con los adelantos propios de la época en ciudades europeas; una elegante avenida de doble vía con conexiones eléctricas subterráneas y cuando recién disponía nuestra ciudad de fluido eléctrico; dos arcos monumentales que aún imponen su elegancia y su presencia histórica en la ciudadela Bella Vista. El comercio entre Guayaquil y Riobamba, merced a la conexión con el ferrocarril, adquirió una gran altura. Familias del viejo mundo instalaron sus almacenes elegantes en nuestra ciudad, los apellidos Bumacher, Rephani, Dahik, Torme, Bucarán, Mucarsel, Eljuri, Mazur, Escalpelí, etc., elevaron el nivel comercial con el apoyo del Municipio en colaboración con el gobierno representado por el ejecutivo provincial y el Comandante de la zona Militar porque Riobamba fue la plaza fuerte más importante de todo el Ecuador; la ciudad se levantaba extraordinariamente, la Sociedad Bancaria de Chimborazo es prueba fehaciente de la gran empuñada de nuestra urbe, en el campo económico y de las instituciones crediticias, todo esto merced al apoyo de los personeros del Municipio. Fueron los Ilustres Munícipes de las cuatro décadas los que elevaron a esta urbe a su privilegiado sitio.

La presencia del I. Municipio no tiene parangón. Fue la primera y la única ciudad del Ecuador que disponía de un estadio cerrado y con una elegante tribuna que fue dinamitada a comienzo de la década del año 1980. Una de las primeras federaciones deportivas en el Ecuador comenzó a funcionar a comienzos de este siglo en amplios salones que la municipalidad entregó a los dirigentes deportivos de Riobamba equipados. Como primer Alcalde fue designado el Sr. Gonzalo Dávalos Valdivieso, quien realiza una labor de la más encomiástica, sustituido por el Sr. Alcides López, en el año de 1951 después de una contienda electoral entre el candidato Daniel León Borja frente al Dr. Edelberto Bonilla, el triunfo le favorece al Dr. Daniel León Borja quien cuenta con el apoyo del gobierno

central, el Sr. Galo Plaza que demostró afecto a la ciudad, y luego al Sr. Dr. José María Velasco Ibarra que dio su aporte ejemplarizador sirviendo a la ciudad.

Transcurrida esta etapa ocupa la alcaldía el Sr. Fausto Chiriboga a quien lo sustituye el Dr. Humberto Gallegos. En el año de 1961 ocupa la alcaldía el Sr. Ing. Bolívar Chiriboga, gestor de la obra del canal de riego, a quien le sucede el Ing. Abraham Romero el que termina sus funciones defenestrado por la nefasta dictadura que derrocó al Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy. La dictadura de Román Castro y sus tres connilitones designa alcalde al Dr. Arnaldo Merino, a este le sustituye el Dr. Augusto Alzamora, luego de estas dos administraciones tenemos la presencia en la silla de la Alcaldía de otro insigne riobambeño el Dr. Juan Vacacela Gallegos.

Retorna al país el régimen constitucional y es electo alcalde el Dr. Raúl Zapater quien deja su cargo y le sustituye el Dr. Gilberto Mariño, y luego ocupa el Sr. Gonzalo Brito, quien realizó una obra material. En 1971 se produce el derrocamiento del Dr. José María Velasco Ibarra por el triunvirato militar encabezado por el General Guillermo Rodríguez Lara, dictadura que realiza una obra cumbre en beneficio de la ciudad de Riobamba. La Junta Militar designó como alcalde al Dr. Fernando Guerrero Guerrero, verdadero ejecutor de las grandes obras realizadas en la década del 70 en beneficio de Riobamba con sus obras fundamentales las más grandes realizadas desde la inolvidable administración del Ing. Bolívar Chiriboga. En los aledaños del final de la primera media década del siglo XX se inicia en Riobamba la nueva estructura municipal de la alcaldía y analizar ligeramente las etapas de Ilustres varones que pasaron por el sillón alcaldicio dejando huellas de su impecable trayectoria. Luego de la administración del Dr. Ángel Yáñez Cabrera y del Lic. Juan Alberto Salazar López, el Ing. Mario Robalino Guevara quien asume la alcaldía de la ciudad tras la destitución del Lic. Juan Alberto Salazar López en el mes de abril del 2013 hasta el 2014, en la actualidad la alcaldía se encuentra a cargo del Ing. Napoleón Cadena. Alcalde donde fue elegida por la ciudadanía el 23 de febrero del 2014 y posesionada como el nuevo alcalde el 15 de mayo del 2014 hasta cuando se elijan las nuevas autoridades

#### **4.6.2 Base legal<sup>7</sup>**

El Ilustre Municipio de Riobamba se rige a la Ordenanza No. 015-2010, donde nos muestra la autonomía funcional, la economía y la administración de las Municipalidades; de acuerdo Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y la Constitución de la República del Ecuador.

#### **4.6.3 Misión<sup>8</sup>**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos; bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.

#### **4.6.4 Visión<sup>9</sup>**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz que promueva el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicie la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal.

---

<sup>7</sup> Fuente: GADM de Riobamba.

<sup>8</sup> Fuente: GADM de Riobamba.

<sup>9</sup> Fuente: GADM de Riobamba.

#### **4.6.5 Objetivos<sup>10</sup>**

- Planificar, programar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades municipales tendientes a impulsar el desarrollo físico y económico del cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fin específico mediante el fomento y protección de los intereses locales.
- Empezar en actividades de evaluación a las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la institución en procura del mejoramiento de los servicios demandados por los contribuyentes.
- Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente las relacionadas con la dotación del sistema de Agua Potable y Alcantarillado, construcción y mantenimiento de calles, plazas, parques, avenidas y demás espacios públicos.
- Atender a la ciudadanía y parroquias con obras que beneficien en un mejoramiento del nivel de vida con atención especial de aseo público, manejo de los desechos sólidos y mayor capacitación de agua.

#### **4.6.6 Valores<sup>11</sup>**

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Eficiencia
- Eficacia
- Creatividad
- Transparencia
- Perseverancia
- Objetividad
- Trabajo en Equipo
- Honradez

---

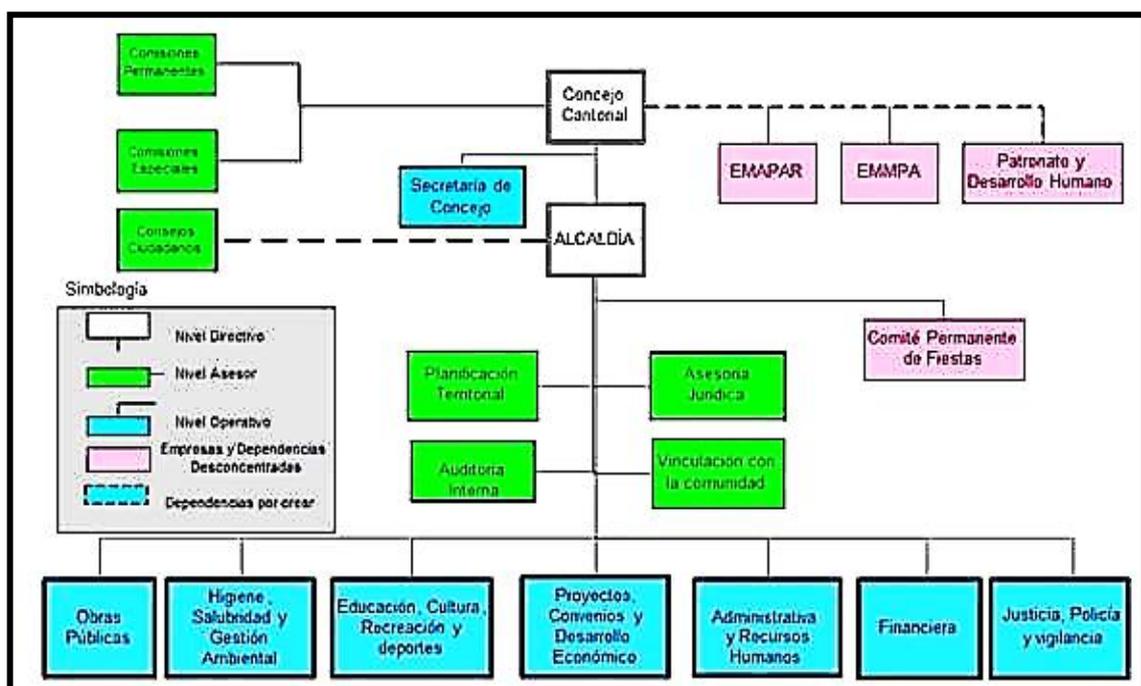
<sup>10</sup> Fuente: GADM de Riobamba.

<sup>11</sup> Fuente: GADM de Riobamba.

#### 4.6.7 Estructura Organizacional

A continuación se presenta el organigrama de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba el cual muestra la manera en que se encuentra estructurada la institución:

**ILUSTRACIÓN 5: Organigrama del GADM de Riobamba**



**Fuente:**

[http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php?option=com\\_igallery&view=gallery&id=12&Itemid=173](http://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php?option=com_igallery&view=gallery&id=12&Itemid=173)

**Elaborado por:** GADM de Riobamba

## 4.7 ESTRATEGIAS

### 4.7.1 ESTRATEGIAS N° 1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### Objetivo

Cumplir con los objetivos institucionales, y contar con el talento humano con conocimientos, habilidades y destrezas, para mantener la competitividad de la Institución, se deberá generar programas de capacitación y formación.

**Tabla No 11 Capacitación**

<b>Táctica No1</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
Alcance	Todo el personal	
Aspecto a Resolver	Falta de capacitación	
<b>ACTIVIDADES</b>		
<b>Capacitación</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Periodicidad</b>
Manejo de conflictos	El participante se introducirá en el conocimiento, teórico y en las habilidades prácticas en el manejo y resolución de conflictos.	Una vez al mes
Competencia laboral	Tener mejoras significativas en el desempeño institucional. Motivar al personal para tener mejor competencia laboral.	Semestrales
Administración total del talento humano	Conocer las herramientas de selección que permiten atraer el mejor talento humano.	Inicio del período administrativo
Relaciones Laborales	La finalidad del curso es valorar las acciones que propician un cambio favorable en la interacción de los miembros del grupo, dentro de un ambiente laboral propicio.	Cada 4 meses

Integración del talento humano	Proporcionar a los participantes los conocimientos y principales herramientas para la integración del nuevo personal.	De acuerdo a las necesidades
Autoestima y desarrollo humano	Valorar la importancia que tiene la autoestima. Identificar cual es el concepto que tienen de sí mismos, en cada área de su vida: personal, familiar, laboral, social, emocional y espiritual.	Trimestrales
Capacitar a Jefes sobre las tomas de decisiones, empoderamiento	Crear una cultura de empoderamiento de manera que los niveles medios y bajos de la estructura jerárquica puedan participar creativamente en la toma decisiones	Inicio de la nueva Administración
<b>Responsables:</b>	Departamento de talento Humano compartiendo responsabilidades con los Directores departamentales	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla No 12 Reporte de medición de la capacitación**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE  
RIOBAMBA**

Este reporte permitirá identificar los resultados que se han obtenido con la reciente capacitación.

**IDENTIFICACIÓN.**

Tema	Nombre del participante:
Fecha:	Nombre del capacitador:

**Desarrollo**

1. Desempeño del empleado

Describa brevemente en qué consistió la capacitación y cuáles fueron los conocimientos

adquiridos \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Áreas involucradas.

Señale las áreas involucradas en la capacitación y describa la aplicación de los conocimientos adquiridos.

X	ÁREAS INVOLUCRADAS	APLICACIONES
	Manejo de conflictos	
	Relación laborables	
	Trabajo en equipo	
	Competencia laboral	
	Otros	

**Tabla No 13 Programar necesidades de requerimiento de recursos Humanos**

<b>Táctica No 2</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
Objetivo	Formular periódicamente un programa que complete las necesidades y requerimientos del talento humano para el Gobierno Autónomo.
Alcance	Público y colaboradores del GADM Riobamba
Aspecto a Resolver	Perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades
<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>
1	Programar el requerimiento de talento humano en consecuencia y coherencia con la planificación y objetivos del período administrativo.
2	Crear un política de captación, selección adiestramiento e inducción para el ingreso de nuevo personal.
3	Considerar las experiencias laborales y nivel profesional del nuevo ingreso del personal con cargo a desempeñar.
4	Dar razones y coherencia de la relación cargo- perfil
5	La contratación del personal sea a través del concurso de mérito y oposición.
6	Los requisitos de los cargos sean publicados en la página web de GADM Riobamba.
<b>Responsables:</b>	Departamento Talento Humano
<b>Periodicidad</b>	Período de duración de la nueva administración

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.7.2 ESTRATEGIA No 2 RELACIONES LABORALES Y COMUNICACIÓN

## Objetivo

Cumplir los objetivos y metas institucionales con eficiencia y eficacia.

**Tabla No 14 Comunicación**

Táctica No 1		FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Objetivo		Establecer un sistema de comunicación interna eficaz y eficiente, para fortalecer el compromiso, solidaridad, sentido de colaboración en pro de la eficiencia, que permita disminuir el conflicto, la intervención e incertidumbre.	
Alcance		Todos los colaboradores del GADM Riobamba	
Aspecto a Resolver		Comunicación	
Número	Actividades	Periodicidad	
1	Reunión de todos los Líderes Departamentales para compartir información correcta y eficiente a sus colaboradores	Los días lunes de 15 pm a 18 pm	
2	Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas	Diariamente	
3	Monitoreo continuo que asegure la llegada de información a tiempo, en calidad, cantidad y pertinencia	Continuamente	
4	Mejorar y mantener los canales de comunicación interna con la finalidad de que los colaboradores, estén informados de las actividades, cambios, mejoras, cumpleaños y todos los eventos que viene realiza el GADM Riobamba	Largo plazo	
<b>Responsables:</b>		Departamento de talento Humano compartiendo responsabilidades del Departamento Comunicación y Vinculación	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla No 15 Trabajo en equipo**

<b>Táctica No 2</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
<b>Objetivo</b>	Fomentar el trabajo en equipo que implique la unión e interrelación entre los colaboradores de la institución como también por departamentos.
Alcance	Empleados y trabajadores del GADM Riobamba
Aspecto a Resolver	Trabajo en equipo
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>
1	Incentivar la cultura de trabajo en equipo, con el fin de que se realice de manera eficiente y colaboradora las tareas encomendadas, evitando conflicto que entorpecen el desempeño tanto individual como departamental.
2	Brindar capacitaciones de trabajo en equipo aplicada a las actividades mismas y situaciones reales de trabajo.
3	Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
4	Rotar los equipos de trabajo de forma aleatoria, a fin de que todos los colaboradoras se conozcan y logren integrar equipos de trabajo con diferentes personas
5	Fundar tareas diferentes que requiera la intervención con los diferentes departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo
<b>Responsables:</b>	Directores de cada departamento

**Fuente:** Elaboración propia  
**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla No 16 Relación con las autoridades**

<b>Táctica No 3</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
<b>Objetivo</b>	Resolver la insatisfacción con el trato de equidad con relación Jefe-Subordinado ya que existen preferencias y trato diferenciado por parte de las autoridades.
Alcance	Colaboradores del GADM Riobamba
Aspecto a Resolver	Jefe- subordinado
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>
1	Promover políticas y fomentar acciones que contribuyan a mantener un trabajo justo y equitativo tanto para los jefes, empleados y trabajadores para mantener un ambiente de trabajo agradable.
2	Fomentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos del GADM Riobamba, haciéndoles sentir parte de ella y participe de los logros alcanzados.
3	Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus colaboradores para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
4	Propiciar la comunicación de confianza entre jefe y subordinado.
5	Que las autoridades eviten dar preferencia a ciertos colaboradores.
6	Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
<b>Responsables:</b>	Las máximas autoridades y con responsabilidad de los Jefes departamentales

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

### 4.7.3 ESTRATEGIA No 3 GESTIÓN MOTIVACIONAL

#### Objetivo

Motivar a todos los colaboradores del GADM Riobamba, fomentando y profundizando las relaciones personales y cohesionando los equipos de trabajo, para lograr la fidelidad de los mismos para con la institución y a la vez fortalecer el sentido de pertenencia.

**Tabla No 17 Motivación en el puesto**

<b>Táctica No</b>		
<b>1</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>Objetivo</b>	Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir	
Alcance	Colaboradores del GADM Riobamba	
Aspecto a Resolver	Deficiencia laboral	
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>	
1	Implementar charlas motivacionales	
2	No relacionar la motivación con incentivos monetarios, una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.	
3	Programar reuniones donde los empleados expongan sus problemas y al mismo tiempo se lleve a cabo una discusión abierta de cómo solucionarlos.	
4	Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.	
<b>Responsables</b>	Jefes departamentales	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla No 18 Motivación económica**

<b>Táctica No 2</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>Objetivo</b>	Mejorar los sueldos y salarios de los empleados y trabajadores para proveer la equidad salarial.	
Alcance	Todos los Trabajadores	
Aspecto a Resolver	Insatisfacción salarial	
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>	
1	Realizar un estudio de sueldos y salarios.	
2	Que los sueldos y salarios sean equitativos, de acuerdo a su perfil de puesto.	
3	Mejorar los sueldos para todos los trabajadores.	
<b>Responsables:</b>	Director de presupuesto	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla No 19 Reconocimiento y logro de objetivo**

<b>Táctica No 3</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
<b>Objetivo</b>	Reforzar la identificación del empleado y trabajador con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
Alcance	Todo el personal que labora actualmente en el GADM Riobamba, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento
Aspecto a Resolver	Cumplimientos de metas y objetivos
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>
1	Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que sean propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
2	Realizar programas de reconocimiento de logros de objetivos y metas departamentales, con entrega de placas, diplomas, trofeos, medallas, bonos etc.
3	Realizar reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos departamentales.
4	Cuando se haya identificado los fracasos, proponer estrategias de trabajo para el logro de objetivos y metas.
5	Publicar en la cartera de información el nombre del departamento o persona que ha logrado cumplir los objetivos y metas
<b>Responsables:</b>	Directores departamentales

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.7.4 ESTRATEGIA No 3 RELACIONES SOCIALES

Las relaciones sociales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez la imagen de la institución en general y consecuentemente a el logro de objetivos .

**Tabla No 20 Relaciones sociales**

<b>Táctica No 1</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
<b>Objetivo</b>	Reducir conflictos entre el personal que labora en al GADM Riobamba
<b>Alcance</b>	Todo el personal
<b>Aspecto a Resolver</b>	Relaciones sociales
<b>Numero</b>	<b>Actividades</b>
1	Brindar capacitaciones a los empleados y trabajadores para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca las relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
2	Realizar periódicamente actividades de integración tanto a nivel departamental como institucional
3	Conocer el conflicto que se dan en la Institución, analizar y aplicar técnicas adecuadas de resolución de conflictos.
<b>Responsabilidad</b>	Directores de Talento Humano
<b>Periodicidad</b>	Semestral

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

### **Integración social**

El proceso de integración puede ser muy lento por lo que necesita una serie de pasos y actividades para que se pueda llevar a cabo en su totalidad. Además deben participar todos los miembros de la organización. Para lograr esta meta se propone concretamente las actividades de integración a través del siguiente esquema.

**Tabla No 21 Integración Social**

<b>Táctica No 2</b>		<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>Objetivo</b>	Integrar a todo el personal con el fin de mejorar las relaciones personales.		
Alcance	Todo el personal		
Aspecto a Resolver	Desintegración social		
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Propósito</b>
Reuniones por departamentos	Integrar y permitir que las personas se conozcan mejor, reconociendo sus cualidades, fustos y estudios realizados	Identificar las fortalezas y debilidades de las personas que puedan aportar en su área de trabajo y al mismo tiempo puedan ser un obstáculo	Aceptar que las personas del área de trabajo afrontan problemas diarios, no solamente en el lugar de trabajo si no en sus hogares
Celebración de eventos sociales	Celebrar los eventos sociales las personas que pertenecen al área de trabajo como cumpleaños, aniversario departamental etc.	Aprovechar espacios para que las personas tengan un tiempo de intercambio y charla para distender el estrés del trabajo	Generar mejores Relaciones interpersonales entre el personal de trabajo
<b>Responsables:</b>		Directores departamentales	
<b>Periodicidad</b>		Fechas importantes	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.7.5 ESTRATEGIAS No 4 GESTIÓN DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

**Objetivo.-** Demostrar sensibilidad y respeto por las necesidades o exigencias de los ciudadanos.

**Tabla No 22 Atención ciudadana**

<b>Táctica No 1</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
<b>Objetivo</b>	Brindar un servicio de calidad con la finalidad que esto permita llenar las expectativas de los usuarios
Alcance	Todo el personal
Aspecto a Resolver	Atención Ciudadana
<b>Numero</b>	<b>Actividades</b>
1	Saludar amablemente con una gran sonrisa.
2	Tomar la iniciativa y preocuparse por escuchar y atender las necesidades de los usuarios.
3	Anticiparse al tiempo estipulado de entrega de un documento, manteniendo siempre la calidad deseada en el servicio brindado.
<b>Responsables:</b>	Secretarias
<b>Periodicidad</b>	Siempre

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.7.6 ESTRATEGIA No 5 GESTIÓN DEL FACTOR AMBIENTE FÍSICO

**Objetivo**

Mantener un ambiente físico adecuado para que los empleados se sientan cómodos en la realización de sus actividades diarias dentro de la Institución.

**Tabla No 23 Infraestructura**

<b>Táctica No 1</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
Alcance	Todo el personal
Aspecto a Resolver	Espacio Físico
<b>Número</b>	<b>Actividades</b>
1	Evaluar el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo.
2	Proporcionar Insumos y Materiales que se encuentren en perfectas condiciones para que los empleados puedan desempeñarse de una manera adecuada.
3	Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los empleados en la realización de su trabajo.
<b>Responsables:</b>	Departamento Financiero
<b>Periodicidad</b>	Semestralmente

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

#### **4.7.7 ESTRATEGIA No 7 GESTIÓN DE INCENTIVOS**

##### **Objetivo**

Dar un incentivo por parte del Gobierno Autónomo Descentralizada Municipal de Riobamba, con la finalidad de crear en los empleados y trabajadores un sentido de pertenencia.

**Tabla No 24 Bienestar del empleado**

<b>Táctica No 1</b>	<b>FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN</b>
Alcance	Todo el personal
Aspecto a Resolver	Falta de incentivos
<b>Numero</b>	<b>Actividades</b>
1	Entre los hijos de los trabajadores uno por cada familia que tengan los mejores promedios de su estudios se Sorteara 5 incentivos económicos de 35 mensual mientras dure el período académico.
2	Los estudiantes que participaran son los que tienen un promedio de mínimo de 9.00/10 de promedio final del año lectivo terminado.
3	Los estudiantes deben presentar un certificado legalizado de promedio final durante los primeros 15 días iniciado el siguiente período escolar, el sorteo se realiza dentro de los 15 días siguientes de vencido el plazo de los documentos
<b>Responsables:</b>	Departamento financiero
<b>Periodicidad</b>	Cada año escolar

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Las autoras

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4.8 CONCLUSIONES

- Esta propuesta está encaminada a promover una cultura organizacional en la que se involucra a todas las personas en una dinámica en la que se rescata al ser humano y lo hace partícipe en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- La falta de capacitación especializada en las áreas en que se desempeñan los colaboradores así como la baja oportunidad de desarrollo profesional y superación académica, constituye un aspecto que debe ser observado y estudiado por la nueva administración.
- No se implementan procesos de evaluación de desempeño, lo cual repercute en la poca innovación de los colaboradores con su organización.
- El GADM Riobamba no tiene los medios de comunicación interna adecuada para dar a conocer toda la información relevante de todos los días, lo que ocasiona que se generen rumores siendo esto más creíbles que la información oficial.
- Se determina que existe una cultura burocrática, las responsabilidades de cada colaborador se encuentran prevista en el instrumento de gestión llamado Reglamento de Organización y Funciones que es considerada como la única forma estricta de adoptar y comunicar las decisiones de la institución, la cual hace que las decisiones sean tomados en forma verticales y no corporativas; no se incentivan a los temas de capacidades de liderazgo y motivación, lo cual hace que el personal difícilmente se identifique con su institución, no cuentan con políticas de incorporación de personal.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede destacar que la mayoría de empleados y trabajadores no están de acuerdo con el pago otorgado por el desempeño de sus funciones ya que no cumple con las expectativas del mismo, con

esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal.

- El ambiente de trabajo lo consideran que no es muy bueno, esto debido a que dentro de cada departamento el espacio físico no se encuentra bien distribuido, por otra parte los procesos que se realizan muchas veces se estancan lo que ocasiona estrés en el desarrollo de sus labores.

#### **4.9 RECOMENDACIONES**

- Aplicar instrumentos complementarios, como diagnóstico de las necesidades de capacitación, evaluación del desempeño y un modelo de la mejora continua del ambiente de trabajo.
- Se recomienda que los directores se enfoque un poco más en sus colaboradores, es decir que los jefes utilicen un sistema de liderazgo consultivo, este sistema le permitirá tener una mayor participación, confianza, colaboración y apoyo de sus empleados. Cuando se aplica un modelo de liderazgo consultivo el clima laboral es más dinámico, provocando que sus colaboradores estén satisfechos.
- Efectuar reuniones formales e informales, en las que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y propuestas, a la vez informarse de los proyectos y actividades por parte de los jefes departamentales.
- Para mejorar la comunicación se recomienda que existan medios de comunicación interna que publique la información real y a tiempo. Estos medios pueden ser corchos en lugares visibles, donde se publique todo tipo de información tanto, social, deportivo, cultural y laboral.
- La nueva administración del GADM Riobamba debe destacar el factor humano como clave dentro del crecimiento de la institución puesto que los empleados y trabajadores son los encargados de garantizar la eficiencia y calidad del servicio brindado a la ciudadanía cumpliendo sus expectativas.
- Redistribuir los salarios de cada colaborador del GADM Riobamba según su grado de preparación académica así como también su responsabilidad de acuerdo a su experiencia y capacitación, de tal manera que se logre motivar su esfuerzo por mejorar sus conocimientos y brindar un mejor servicio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Chatman, J., & Cha, S. (2003). *Leading by leveraging Culture*. Londres: Prentice-Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal de México: McGraw-Hill.
- Cultura Organizacional*. (1999).
- Díaz, N., Garcia, L., & Granados, O. (2012). Liderazgo y Cultura Organizacional en la administración pública municipal en la región bajo. *Divulgación de la investigación*, 1.
- Fred, D. (2003). *Administración estratégica*. Distrito Federal de México: Pearson.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional grandes temas en debate*. Distrito Federal de México: McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Distrito Federal de México: McGraw-Hill.
- Gomez, & Belckin. (2010). *Cultura Organizacional*. Caracas -Venezuela: Planeta.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal de México: Cengage Learning.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinosa, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. Bogotá: Pearson.
- Hitt, M., Stewart, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. Distrito Federal de México: Pearson.
- Miranda, R. (2008). *Teoría organizacional*. Lima: Planeta.
- Navarro, E. R. (8 de Febrero de 2013). *El Mundo*. Obtenido de El Mundo: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Perozo, G. (2003). *CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL*. Caracas- Venezuela: Planeta.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal de México: Prentice Hall.
- Salazar Estrada, J. (2009). *Cultura Organizacional y Clima laboral dos componentes esenciales en la productividad*. Distrito federal de México: Ecimed.

# ANEXOS

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE MARKETING**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Objetivo:** Obtener información que permita medir la cultura organizacional y el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba

Su participación es importante, se garantiza confidencialidad de la información obtenida en cada una de las encuestas.

**INSTRUCCIONES**

Por favor lea detenidamente los respectivos ítems, consulte al facilitador en caso de tener dudas sobre el sentido o la redacción de cualquiera de ellos, marque con una **X** su respuesta.

Dirigido a: Empleados Municipales

**1- ¿Conoce usted la misión, visión y los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba?**

Si ( )

No ( )

**2-De los siguientes principios y valores ¿cuál considera que se aplican internamente en el GADM Riobamba?**

Honestidad ( )

Ética ( )

Eficiencia ( )

Solidaridad ( )

Trabajo en equipo ( )

Responsabilidad ( )

- Objetividad ( )  
Calidad de gestión ( )  
Todos ( )

**3.- ¿Recibió algún tipo de capacitación antes de ejercer sus funciones en el GADM Riobamba?**

- Si ( ) No ( )

**4.- Cuando se enfrenta usted a un problema en su trabajo, para resolverlo recurre generalmente a:**

- Su superior inmediato. ( )  
Su propia experiencia. ( )  
Sus compañeros. ( )  
Los manuales de políticas y procedimientos. ( )

Otra fuente: \_\_\_\_\_

**5.- ¿La relación con sus compañeros de trabajo es?**

- Excelente ( )  
Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Deficiente ( )

**6.- ¿En el área de trabajo los empleados se apoyan entre sí para trabajar conjuntamente y lograr los objetivos propuestos?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Algunas veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

**7.- ¿Considera que el GADM Riobamba ofrece un ambiente de trabajo que incentiva el sentido de pertenencia?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**8.- ¿En su área de trabajo tienen reuniones para revisar el grado de cumplimiento de metas establecidas?**

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Algunas veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

**9.- ¿En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba se cumplen las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada?**

Si

( )

No

( )

**10.- ¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba?**

Explique.....  
.....  
.....

*Gracias por su colaboración*

